
تحديد السياسات التدريبية
وتخطيط التدريب


Arab group
المجموعة العربية للتدريب والنشر

تحديد السياسات التدريبية
وتخطيط التدريب



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية

تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب. إعداد: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. إشراف علمي: محمود عبدالفتاح رضوان - ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

115 ص: 29x21 سم.

الترقيم الدولي: 3-87-6298-977-978

1- التدريب الإداري
2- الدورات التدريبية
3- التنمية الإدارية
أ- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (معد)
ب- رضوان، محمود عبدالفتاح (مشرف)
ديوي: 658.3124 رقم الإيداع: 2012/5735
إعداد المادة العلمية: منال أحمد البارودي

الطبعة الأولى

2013



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

مقدمة الناشر 7

الوحدة الأولى: مفهوم العملية التدريبية 11

إدارة عملية التدريب 13

فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات 15

الأهداف التدريبية 16

الاعتبارات الواجب مراعاتها في الهدف التدريبي 17

أنواع الأهداف التدريبية 17

تحديد الاحتياجات التدريبية 20

استمارة الاحتياجات التدريبية 25

الوحدة الثانية: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية 27

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية 28

أصناف الاحتياجات التدريبية 30

مستويات الاحتياجات التدريبية 31

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية 33

1- مدخل تحليل المنظمة.. 34

2- مدخل تحليل الوظيفة.. 34

3- مدخل تحليل الفرد.. 37

ماهية الاحتياجات الضرورية للمتدرب 39

أولا: توفير مدربين أكفاء.. 39

ثانيا: توفير مكان ملائم.. 49

ثالثا: توافر الحوافز للمتدربين.. 50

رابعا: توفير وسائل التنقل.. 51

بيئة التعلم.. 53

1- اعرف نفسك.. 53

2- معرفة المشاركين.. 55

3- مواعيد الجلسات.. 56

4- إيقاع التدريب ومحتواه.. 57

5- التعامل مع حالات الطوارئ.. 57

6- التعامل مع القلق.. 58

7- الاستعداد للطوارئ 59

الوحدة الثالثة: تقنيات التدريب القائم على المشاركة.. 61

1- المجموعات الصغيرة.. 65

2- جلسات تبادل الآراء.. 68

3- المحاضرات والعروض البيانية... 70

4- استعمال الصور المرئية والرسوم البيانية - تمرينات الرسوم البيانية والصور الفوتوغرافية

5- وشرائط الفيديو...77

6- إعداد الأغاني والملصقات والقصائد.. 82

7- التأملات الشخصية.. 83

8- لعب الأدوار.. 85

9- أنشطة المحاكاة... 88

10- استعمال البطاقات.. 90

11- حل المشاكل.. 94

12- تمرينات التخطيط..97

الوحدة الرابعة: قياس وتحليل تكاليف وعائد التدريب..99

نظام تكاليف التدريب..100

تكاليف الدعم العام للعملية التدريبية... 101

تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية.. 102

الإرشادات الخاصة بتقدير تكاليف التدريب............ 104
1- إرشادات تقدير التكاليف الكلية للتدريب............ 104
2- إرشادات تقدير تكاليف الدعم العام............ 104
3- إرشادات تقدير تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية............ 105
أسس قياس العائد من التدريب............ 106
مناهج قياس العائد من التدريب............ 107
قياس العائد المعنوي للتدريب............ 108
قياس العائد المادي للتدريب............ 109
المنهج الإحصائي لقياس العائد على التدريب............ 110
استخدام أسلوب التكلفة/ العائد لقياس العائد من التدريب............ 111
استخدام نتائج قياس تكاليف وعائد التدريب في اتخاذ القرارات التدريبية............ 111
استمارة تقييم نشاط تدريبي............ 113
المراجع............ 114

مقدمة الناشر:

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطى كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.

- المهارات السلوكية والقيادية.

- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية.
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة.

أنواع البرامج التي نقدمها: هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.


Arab
group

الوحدة الأولى

مفهوم العملية التدريبية

يعرف التدريب بأنه عملية ديناميكية تهدف إلى تنمية معارف وقدرات ومهارات الفرد من الناحية الفنية والإدارية والسلوكية، ذلك حتى يتمكن من إنجاز الأعمال المنوطة إليه أو التي ستوكل إليه مستقبلاً بكل كفاءة وفعالية، كما عرف التدريب أيضا بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة من أجل رفع مستوى كفاءته وإنتاجيته.

إذاً فالتدريب ليس غاية أو هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة من الوسائل التي تهدف إلى تحقيق كفاءة في الإنتاج وامتيازا في الخدمة وارتقاء بعلاقات العمل.

ولهـذا فإننـا ننظـر إلى الأنفـاق عـلي التـدريب بأنـه إنفـاق اسـتثماري يحقـق عائـدا، وتكمـن أهميـة التـدريب في أنـه يسـاعد الإدارة عـلي تحقيـق

حلول عاجله لمشاكلها نظرا لقصر الوقت الذي يستغرقه التدريب مقارنة بالفترة التي يحتاجها التعليم.

ويعتبر التدريب نوعا من أنواع النشاط المقصود والمخطط له في أي مؤسسة حيث يعمل على تعريض أعداد من العاملين بها إلى خبرات تربوية معينه بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل.

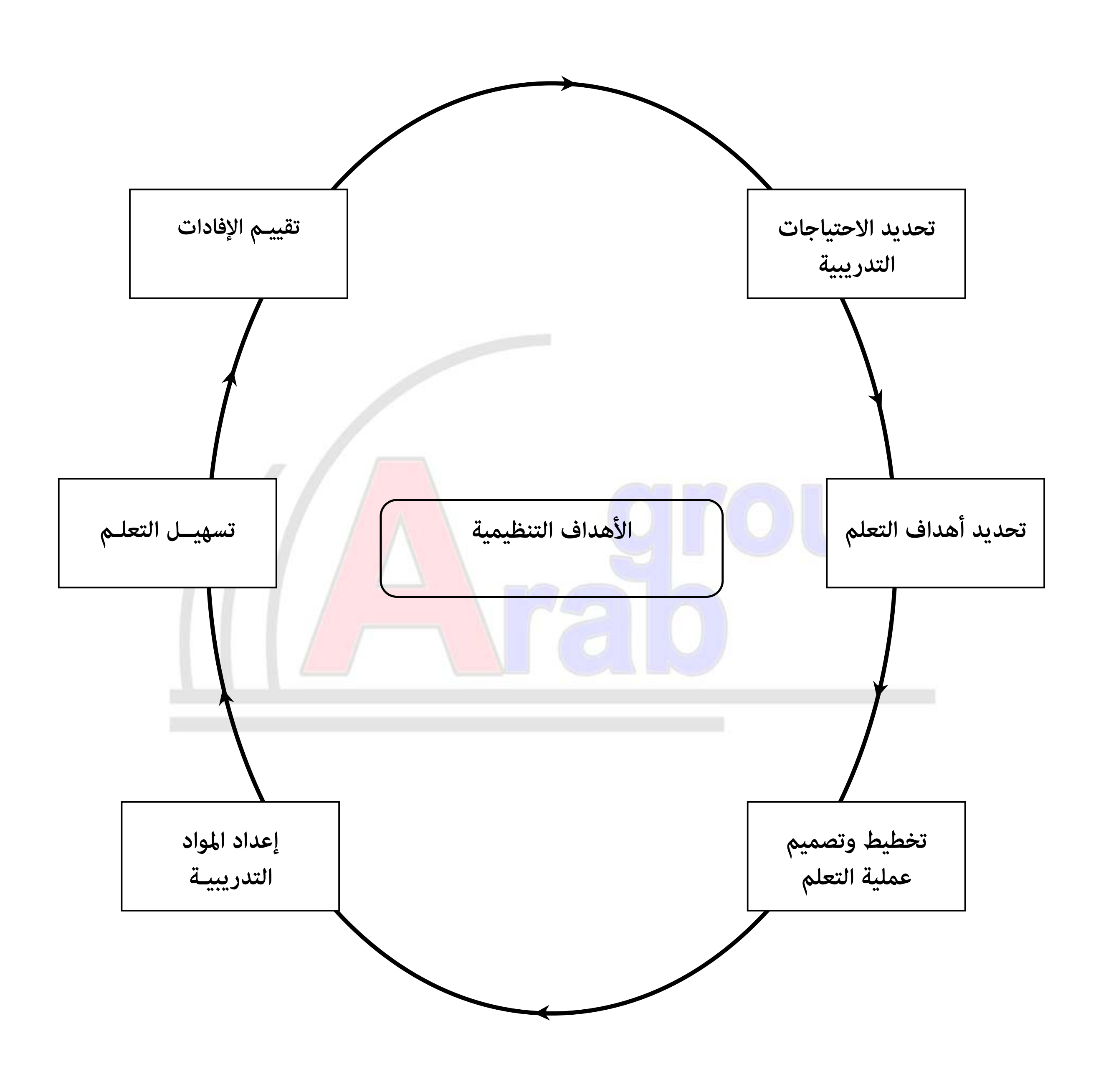
لذلك فلابد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن نحقق الأهداف المرجوة منها وبعبارة أخرى فإن علينا عندما نخطط للتدريب وعندما ننفذه أن نتعرف أولا على طبيعة عملية التدريب من حيث الأسس العلمية والنظرية التي تقوم عليها من جهة، ثم القواعد والممارسات العملية التي يمكن للمدربين إتباعها عند التطبيق من جهة أخرى. فإذا أمكن لنا أن نصف التدريب بأنه علم وفن في أن واحد فذلك لابد له من الأسس النظرية التي يستند إليها كأي مجال معرفي علمي أخر، كما أن له من المتغيرات الشخصية التي تبدو عند الممارسة والتطبيق كأي فن من الفنون دون أي تعارض بين هذا وذاك فإن كانت المؤسسة - أو الهيئة تقوم بتدريب

العاملين فيها، فإن ذلك يعنى ببساطة أنها تقوم بتوفير فرص تعليمية لهم يتعلمون فيها طرقا أفضل للأداء.

إدارة عملية التدريب:

أهم ما يميز هذا الدور هو التنسيق الذي يجمع بين مختلف العناصر لضمان تخطيط عمليتي التدريب والتعلم وتنفيذهما بفعالية. والشخص الذي يضطلع بهذا الدور قد لا يكون موظف تدريب أو مدرب وينبغي ألا نتوقع منه أن يضطلع بكل جوانب العمل بمفرده. ويسلط هذا الموضوع الضوء على بعض ما ينبغي النظر فيه. ويبين الشكل التوضيحي أدناه مختلف مراحل العملية التدريبية.




تقييـم الإفادات
تحديد الاحتياجات التدريبية
تسهيـل التعلـم
الأهداف التنظيمية
تحديد أهداف التعلم
إعداد المواد التدريبيـة
تخطيط وتصميم عملية التعلم

فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات:

التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء.

فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي :

- تحسين الأداء .
- زيادة المقابل المادي.
- زيادة فرص الترقي إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.

أما بالنسبة للمؤسسات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي :

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي .
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.

- للتدريب أثر تطبيقي إذ أن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.
- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها على إدخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك.

الأهداف التدريبية:

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على ما يلي :

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه .
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

الاعتبارات الواجب مراعاتها في الهدف التدريبي:

1- يجب أن يصاغ الهدف التدريبي في صورة نتيجة سلوكية محددة.

2- يجب أن يكون الهدف التدريبي وثيق الصلة بـ:

- أهدف الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- أهداف المكان الذي يعمل فيه.
- الأهداف الشخصية للموظف نفسه.

أنواع الأهداف التدريبية:

تنقسم الأهداف التدريبية إلى أربعة أنواع:

1- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:

وبالتالي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

2- أهداف حل المشكلات:

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثار في العمل - من فنية وإنسانية وغيرها. وتساعد هذه الأهداف الأفراد والقطاع

الخاص على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

3- الأهداف الابتكارية:

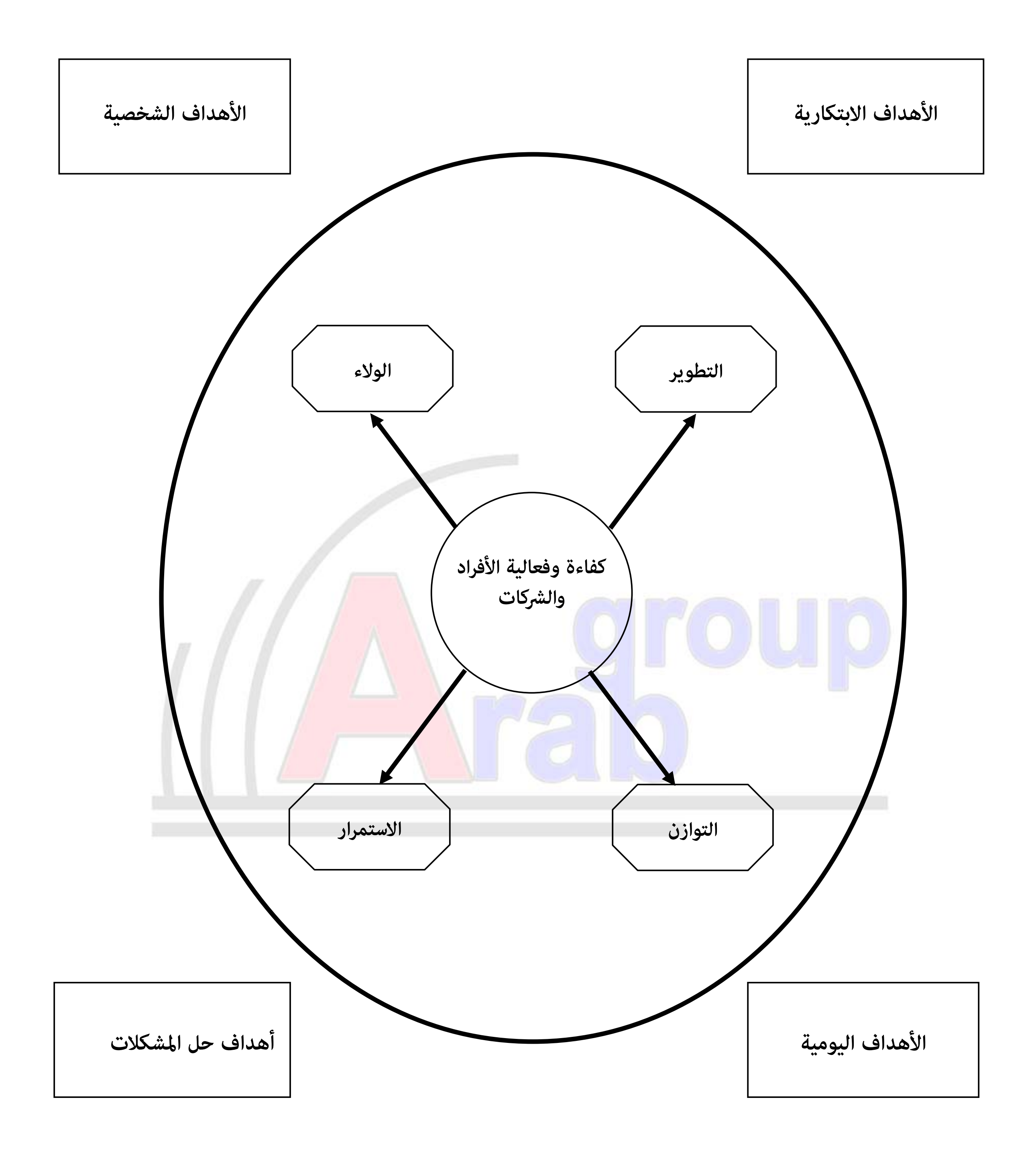
والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد. ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم، وحلول مبتكرة لمشكلاتهم، وقرارات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم:

4- الأهداف الشخصية

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم، من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات. ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً، ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها، ويسعى إلى تحقيقها من خلال مصالح العمل أيضاً.

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض، ويكمل بعضها البعض الآخر، كما نري في الشكل التالي.

وتعمل هذه الأهداف الأربعة مع بعضها البعض من أجل تحقيق التوازن المطلوب أدائه للوظيفة.



تكامل الأهداف التدريبية

تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، وأيضا السلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه.

وهناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي:

- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه- فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها.
- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.

- إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمراً لمواجهتها.

- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.

- إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية، ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي:

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
- يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوئها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
- يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياسا علميا هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
- يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.
- يسهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

- إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.

وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الاحتياجات التدريبية، فإن ذلك لم يقابله للأسف القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية.

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وسارة كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها، ويرى إدجار دال Dale أن تبني المتدربين لأهداف الدورات التدريبية التي

سيحضرونها واشتراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها، هذا فضلا عن أن المتدربين الذين يشاركون في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به.



استمارة الاحتياجات التدريبية

استمارة الاحتياجات التدريبية

الاسم: .... **الرقم الوظيفي:** ....

مسمى الوظيفة الحالية: ....**عدد سنوات العمل بها:** ....

الإدارة التابع لها:....................................... ....

نوع المرحلة	تاريخ الحصول	التخصص	المكان	عدد السنوات
الابتدائية				
المتوسطة				
الثانوية				
الجامعية				

التدريب المطلوب الحصول عليه

م	مسمى البرنامج	تاريخ الحصول	عدد الساعات

الجهة الطالبة **رئيس قسم الموارد البشرية** **اعتماد**

....


Arab
group

الوحدة الثانية

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

1- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوي البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.

2- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

3- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

4- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تنبع من احتياجهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فإنه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا لـلـهدف العام المراد تحقيقه.

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

ومن ثم تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد كما يلي:

- الموظف الذي يؤدي العمل، ويعتبر مصدراً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته ويواجه مشكلاته اليومية.

- المدير أو الرئيس المباشر، الذي يشرف على العاملين ويعرف طبيعة عملهم وعلاقاتهم بالأعمال الأخرى، وما يلزم لمرءوسيه من معلومات ومهارات .... الخ لأداء العمل على الوجه المطلوب.

- اختصاصي التدريب بالمؤسسة: وهو شخص متفرغ تقع ضمن مسؤولياته عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك فهو دائم الاتصال بالعاملين، يحصل منهم على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

- مستشار خارجي أو خبير متخصص: ينتمي إلى هيئة تدريبية مستقلة تتخصص في هذا النوع من الأنشطة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

ولا تكتمل جهود هؤلاء الأفراد إلا إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل لمهامهم واقتناع بدورهم وعي بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، لإقامة التدريب على أساس سليم للوصول إلى الأهداف المرجوة منه.

أصناف الاحتياجات التدريبية:

هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها:

1- تصنيفها حسب الهدف، أي تصنيفها إلى:

أ - احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثا في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.

ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.

ج- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة أو العاملين حاليا بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلا حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

2- تصنيفها حسب الفترة الزمنية، أي تصنيفها إلى:

أ - احتياجات عاجلة (آنية-غير مخططة).

ب- احتياجات قريبة المدى (مخططة).

ج- احتياجات مستقبلية (تطويرية /خطة بعيدة المدى).

3- تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته، أي تصنيفها إلى:

أ - احتياجات فردية.

ب- احتياجات جماعية.

4- تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه، أي تصنيفها إلى:

أ - احتياجات لتدريب عملي في الموقع/ تطبيقي.

ب- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات/نظري.

5- تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته، أي تصنيفها إلى:

أ - احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية.

ب- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

مستويات الاحتياجات التدريبية:

ويمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وأصنافها من حيث:

1- مستوى الأفراد: وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات، فلكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته، وان التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج

تدريبي يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

2- **مستوى الجماعات:** وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسئولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

3- **مستوى التنظيم:** إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فإن المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فإن المسئولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري أو عدة مستويات.

4- **مستوى الوطن:** وهنا تجري مسوحا عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية. تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات.

5- **مستوى الأقاليم:** وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

6- **مستوى العالم (المستوى الدولي):** نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فإنه قد تحدد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملية.

إن تناول الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخلة، فإنه ينصب على كيفية التوصل بصورة موضوعية ودقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية المطلوبة ونوعها.

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة هي:

1- مدخل تحليل المنظمة:

ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

أ - أهداف المنظمة و مواردها وأساليب العمل فيها.

ب- تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب وأنواعه، والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا.

ج- دراسة وتحليل القوى العاملة.

د- تحليل مؤشرات العمل.

هـ - تحليل المناخ التنظيمي.

2- مدخل تحليل الوظيفة:

ويجري تحليل الوظيفة من دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة، وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات

والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف، كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها.

والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب علية الموظف. وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها. وبهذا، فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائدا واستثمارا مناسبا إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة.

أما طرق تحليل العمليات (الوظيفة) فإنها كثيرة، إلا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع:

أ - معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.

ب- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.

ج- معلومات تتعلق بالمهارات والكفايات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف.

وأخيرا فإن العناصر الأساسية التي تشملها عمليه تحليل (الوظائف) يمكن تلخيصها كالأتي:

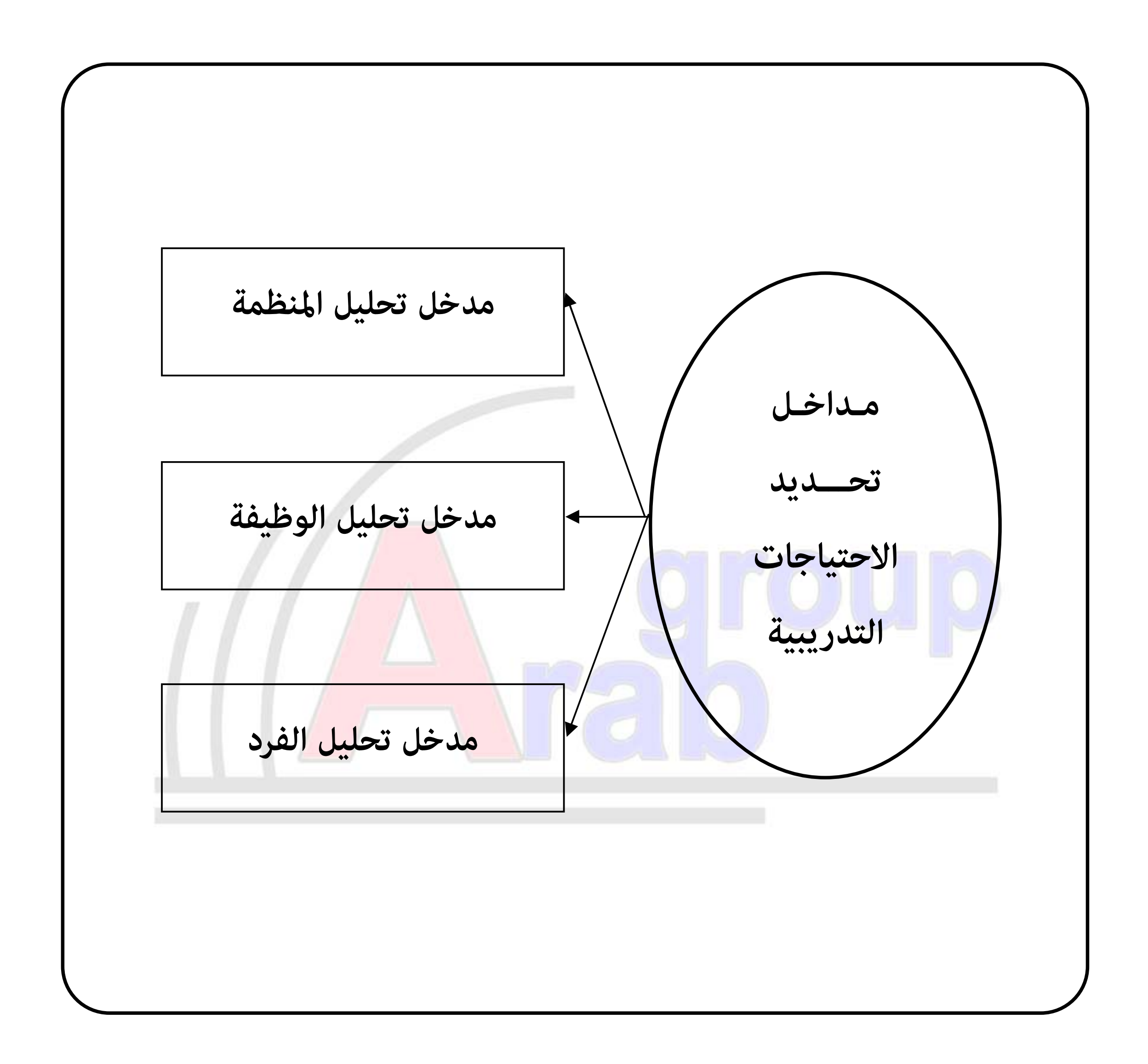
- اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- خلاصة الوظيفة، جملة أو جملتين تعطي فكرة عامة عن الوظيفة.
- المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهمات التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة إلى توزيع وقت الموظف بين هذه المهمات.
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي (ما فوقها وما تحتها مباشرة).
- الإشراف ويقصد به عدد الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم.

وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة أهمها: المقابلة، والملاحظة، والاستبيان، وتحليل المشكلات، وقد نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي النظرة إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

3- مدخل تحليل الفرد:

ونحاول هنا أن نقيس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة. ونستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد.




مدخل تحليل المنظمة
مدخل تحليل الوظيفة
مدخل تحليل الفرد
مـداخـل
تحـــديد
الاحتياجات
التدريبية

ماهية الاحتياجات الضرورية للمتدرب:

تختلف الاحتياجات التدريبية لكل تدريب، وهذه الاحتياجات هي بمثابة الأسباب التي تدعو إلى تنظيم البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، وبرامج التطوير والتجديد والتثقيف وغيرها، ويحتاج المتدرب عموما لكي يستفيد من برامج التدريب إلى:

1- توفير مدربين أكفاء.

2- توفير مكان ملائم.

3- توافر حوافز للمتدربين.

4- توفير وسائل التنقل.

وفيما يلي سنعرض كل منها بالتفصيل:

<u>أولا:</u> توفير مدربين أكفاء:

إن المدرب الذي لا يعرف أساليب التدريب، قد يكون معلم غير ناجح، وذلك يرجع إلى أحد الأسباب التالية:

أ - قد يتجاهل المدرب تدريس كل العملية، وذلك لأنها أصبحت من الثوابت لديه، ولكن المتدرب لا يعرف ذلك، على المدرب إذن ربط جميع المعلومات الأساسية وتقديمها إلى المتدرب.

ب- قد يركز المدرب على بعض الأمور التي يعتقد بأهميتها ويستغرق فيها وقتا طويلا.

ج- قد يكون المتدرب غير صبور مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة، ومن ثم يعتقد أن هذا المتدرب بليد.

د- قد يجد صعوبة في التدريس واستخدام الكلمات المناسبة التي توصل المعنى.

هـ - قد يكون المدرب عدائيا تجاه المتدرب، وذلك بسب عدم معرفته في العلاقات الإنسانية، فالمدرب الجيد يستطيع اكتساب ثقة المتدربين وتعاونهم.

ومن هنا يجب أن يكون المدرب ملماً بأساليب التعليم إلماماً تاماً، وذلك لإحداث الأثر المطلوب.

إن هناك اعتبارات عديدة على المدربين أن يضعوها في اعتبارهم، فمثلا الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر بطريقه أو بأخرى على نتائج التدريب، وينبغي أن يتم تعديل التدريب ليتلاءم مع مثل هذه الفروق، فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الاستجابة لديهم أبطأ من غيرهم، وتنشأ عن هذه الفروق عامة من الاختلافات في القدرات العقلية والحركية.

إن كبار السن يتذكرون بدرجة اقل ممن يصغرونهم سنا، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى، وهذا الضعف من شأنه أن يقلل من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التدريب، خاصة في مواقف مثل حل المشكلات، ولذلك من الملاحظ أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون أقل سرعة ولكن أكثر دقة.

فالمدرب الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعليم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد، بالإضافة إلى إتقان مهارات استخدام معينات التدريب.

ومن الأدوار الهامة التي يقوم بها المدرب ما يلي:

1- المدرب كمعلم:

يقترن دور المدرب بالمعلم وذلك لأنه يقوم بمراقبة الأداء اليومي للمتدربين، وتحديد الفرص لتطويرهم، وبذلك تعتبر مسؤولية تدريب الأفراد من الأنشطة الأساسية للمعلم.

أهم المهارات التعليمية:

من أهم المهارات التعليمية التي يجب أن يتميز بها المدرب المعلم في المواقف التدريسية هي:

1- إيجاد الوقت والمكان المناسبين.

2- امتداح المتدرب في أي وقت لبناء علاقة جيدة.

3- أن يكون صادقاً.

4- استخدام مهارات التساؤل، والاجتماع لمساعدة المتعلم على تحديد حالات المشكلة والمتطلبات الجديدة.

5- محاولة حل الصعوبات التي تواجه المتدرب.

6- توضيح الموضوعات التي تتم مناقشتها.

7- التأكد من أن أوقات الدروس متفق عليها.

وفي حدود هذه المهارات والمميزات يستطيع المدربون / المعلمون أن يعملوا على أن يتوافق أسلوبهم مع أسلوب المتعلم، فالأسلوب التوجيهي لا يكون مفيداً أثناء التدريس ولكنه قد يكون مناسباً لبداية البرامج، إذا كان المتعلم جديداً ويحتاج تجميع الكثير من المعلومات.

2- المدرب كمستشار:

إن العمل الاستشاري له مجال واسع من المعاني المختلفة في مؤسسات مختلفة، ويقصد بالاستشارة "الإرشاد الذي يقدم للأشخاص عندما يتأثر أداؤهم الوظيفي سلباً بالظروف التي ليس لها علاقة مباشرة بمكان العمل".

ويمكن تحديد دور المستشار في مساعدة المدراء على حل المشكلات ذات العلاقة بأداء الموظفين سواء عن طريق التدريب أو غيره.

ويحتاج الإرشاد إلى مستشارين مدربين ليقدموه وهؤلاء المستشارون يجب أن يمتازوا بالخبرة والمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف التدريبية، ففي بعض المؤسسات يتم توفير المستشارين ذوي الخبرة والمهارات اللازمة في إطار مهام الرعاية أو مهام شؤون الموظفين، وتعتمد مؤسسات أخرى على الخدمات الاستشارية الخارجية.

وعادة ما يكون دور المستشارين أو اللجان الاستشارية مساعداً وليس تنفيذياً أو نهائياً، والمهمة الأولى للاستشاريين هي في الواقع تقديم النصح والإرشاد للإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

3- المدرب كمقوم:

إن التقويم عملية طبيعية بالنسبة للمدرب، فالمدرب يقوم بقياس مدى فعالية برامج التدريب.

ويحدد ماكثي أهم المهارات التي ترتبط بالتقويم بما يلي:

1- الملاحظة.

2- التعليق الموضوعي على الأداء.

3- تقديم تقارير تقويمية ذات معنى (ماكثي، 2001م، ص 122).

خطوات إرشادية للتقويم:

أ- مراقبة الأداء:

إن المسؤولية الرئيسية التي تلقي على (المدرب/المقوم) هي أن يراقب أداء الأشخاص حسب المعايير والمقاييس المتفق عليها، وفي مكان العمل اليومي ويمكن أن يحصل (المدرب/المقوم) على معلومات عن تقدم أعضاء المجموعة من خلال ما يلي:

1- زيارة مكان عمل المجموعة ومراقبتهم في العمل.

2- إعداد دورات تدريبية للمجموعة ومراقبتهم أثناء العمل.

3- الاستماع للتعليق الموضوعي من الآخرين.

4- مراجعة ملفات المجموعة.

ب- كتابة تقارير التقويم:

غالباً ما يقدم التقويم شفوياً أثناء البرنامج التدريبي، وأحياناً يرسل بعد البرنامج في صورة خطاب ؛ فالتقويم غالباً ما يلزم المقوم بكتابة تقرير، وقد يكون هذا التقرير في صورة استمارة رسمية قياسية مع المقوم، وما عليه سوى وضع علامة في المربعات المجهزة تماماً في الصيغة ثم يقوم المقوم بالإشارة عليها، ويجب وضع تاريخ لأي تقارير رسميه قبل أن ترسل للجهة المعنية.

4- المدرب كمصمم:

والمدرب المصمم هو الذي يقوم بتحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتعيين محتواه واختيار وتصميم المواضيع والنشاطات المطلوبة لإعداده.

فعندما يقوم المدرب/ المصمم بتطوير مادة تدريبية فإنه يحتاج إلى الخبرة والمعرفة الجيدة لأساليب تعليم المتعلمين/المتدربين، لأن الناس يتعلمون بطرق مختلفة فلابد للمدرب/المصمم أن يعكس هذا في المادة التدريبية لتكون أكثر فعالية.

قواعد تصميم البرنامج:

1- تحديد احتياجات المتدربين / المتعلمين.

2- وضوح الأهداف والموضوعات.

3- استخدام أفضل الطرق لتقديم البرنامج كاستخدام الفيديو والأشرطة المسموعة وغيرها من أدوات التكنولوجيا المتقدمة.

4- إعداد ميزانية للبرنامج وموازنة تكاليف البدائل مع التأثير المحتمل وفائدته للمتعلم.

مبادئ تصميم البرنامج:

1- التركيز على المتعلم.

2- تذكر الأساليب التعليمية المختلفة.

3- استخدام لغة سهله وغير متميزة.

4- تكوين المحتوى.

5- استخدام الوسائل المتعددة.

6- تنظيم المحتوى وشرحه للمتعلمين.

7- إعداد دليل توجيهي يدعم البرنامج.

8- وضع مخطط للتقويم المستمر لمراجعة فعالية البرنامج.

ولهذا نجد أن مؤسسات خدمة المجتمع والتعليم المستمر تهتم كثيراً باختيار عضو هيئة التدريس لديها والذي يجمع بين العديد من هذه الأدوار بالإضافة إلى الكفاءة العلمية العالية والخبرة العملية السابقة والتي تتجلى وضوحاً في دوره كمستشار وكمصمم الذي عادة ما يساهم بشكل كبير في نجاح وفعالية البرامج التدريبية التي تقدمها - فتختارهم من الكفاءات الأكاديمية الجامعية المرتفعة، وتمنحهم أدواراً متعددة خلال تنفيذ برامجها، إدراكاً منها بأن عضو هيئة التدريس هو العامل المهم في إحداث التغير لدى الآخرين عن طريق تحويل اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم لما هو أفضل.




فرضيات المتعلم والمدرب كل عن الآخر
القيم والمعتقدات المتعلقة بموضوع الدراسـة
الثقافة السائدة في مكان عمل المدرب
التجارب السابقة في التعلم
الخلفيـة الثقافيـة العامة للمتعلم
المعتقدات بشأن كيفية اتصال الحفز بعملية التعلم
الخلفية الثقافية العامة للمتعلم
المعتقدات والقيم والفرضيات بشأن القواعد الأساسية وعقود التعلم
السياسيــة
الاقتصادية
الاجتماعية
التقنيـــــة

ثانيا: توفير مكان ملائم:

ينبغي أن يتوفر في مكان التدريب أثاث ملائم للمتدربين بأن يتاح لكل مشترك مقعد وطاولة إذ انه يحتاج لأن يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية، ويأخذ في الحسبان إن أي دورة بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين عدة مجموعات اصغر ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة، حيث يشترك فريق يكون من فردين أو ثلاثة أفراد أما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فرعية، لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتدريب أمرا ضروريا، وإذا كانت هناك قاعة كبيرة متاحة، فكل من الأركان الأربعة للغرفة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية، لكن ينبغي تنظيم الطاولات والكراسي والشاشات والسبورات والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقا حتى نتلافى مضيعة الوقت.

ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب، وقد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير ذلك من المواقع، في اختيار نوع النشاط. ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة

بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط، وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرب، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها.

ثالثا: توافر الحوافز للمتدربين:

ينبغي أن يوجد دافع عند العاملين لكي يقبلوا على التدريب، بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم. وتتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التي تبقي نشاط الفرد قويا، هذا النشاط هو الذي يأخذ على عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية. ويوجد العديد من النظريات التي فسرت الدافعية مثل نظرية هرمية الحاجات لماسلو والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (الفسيولوجية، والحاجة إلى للأمن و الانتماء و التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا. وهناك نظرية: هيرزبرج الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة. وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل. أما مجموعات الإبقاء والإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى

الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء.

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافز للتدريب، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزا، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزا آخر، إن نوعية المتدربين أنفسهم أيضا تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم، فالعمال في أدنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تدريبي يهدف إلى إثراء معلوماتهم، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتدربين وتأتي أهمية الحافز في أنه أحد الأسباب التي تساعد على إنجاح البرامج التدريبية وضمان استفادة المتدربين منه أقصى استفادة.

<u>رابعا:</u> توفير وسائل التنقل:

تصبح وسيلة النقل هامة بالنسبة للمتدربين إذا قدموا من مناطق بعيدة، وكان مكان التدريب غير مألوف بالنسبة لهم. إن الانتقال عادة ما يكون مكلفا ويحتاج إلى تنظيم خاص. وعندما يكون المتدربون من

منطقة واحدة أو مناطق متقاربة، فإن اشتراكهم في وسيلة نقل واحدة يكون شيئا مفيدا، بالإضافة إلى أنه يزيد من نصيبهم في المخرجات التعليمية لأنهم يتقاسمون الأفكار والآراء في رحلة الذهاب والإياب.

إذا أردنا انتظام المتدربين في البرامج التدريبية، فلابد من توفر وسائل النقل للمتدربين من مقر أعمالهم إلى مراكز التدريب، ومن أسباب نجاح الدورات التدريبية التأكد من أنه لا توجد مشاكل قد تعوق المتدرب من الانتظام اليومي في الدورات.

ومن هنا نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطا واقعيا يوفر كثيرا من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية، حيث أن مشكلة التدريب إنما تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة التي تليها البرامج التدريبية، ومن ثم فإن الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتت والضياع.

أن فعالية تخطيط، وتصميم وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضا تقرير أهداف التدريب بدقة.

عند التخطيط لنشاط تدريبي يجب أيضا على فريق التخطيط أن يكفل أن تكون "**بيئة التعلم**" مناسبة لعملية التعلم وتسهلها، **ويمكن بحث بيئة التعلم تحت العناوين التالية:**

1-اعرف نفسك

التصرفات الشخصية:

- كن ودوداً ومتحمساً وإذا كنت تحب عملك فمن المرجح أن يحبه المشاركون أيضا.
- من واجبك أن تهيئ مناخاً يكون الأشخاص فيه مستعدين للتعلم وقادرين عليه.
- اعرف أسماء أكبر عدد ممكن من المشاركين (أو اطلب منهم وضع بطاقات عليها أسماؤهم)، فذلك يشعرهم بالقرب ويزيد التفاعل بينكم.
- ينبغي أن تبدي اهتماما حقيقيا بما يقوله المشاركون. وإذا كنت

بحاجة إلى إيضاح أو إلى مزيد من الشرح فلتطلبه منهم بلطف وبابتسامة. وتذكر أنك لست ممتحنا.

- أصغ إلى ما يقوله المشاركون بشكل صحيح. ولا تنصرف عن الإصغاء وهم يتكلمون حتى تصيغ ردك، فلن يأخذ عليك أحد أنك تفكر بضع لحظات قبل أن تجيب. والواقع أن في ذلك مجاملة للمشارك.
- أنصت أيضا عندما يتكلم المشاركون مع بعضهم البعض، فكثير من الناس يخجلون من التكلم بصراحة مع مسئول التسهيل/ المدرب ولكنهم يتكلمون مع زملائهم.

الاتصال بالعين والصوت

- ينبغي أن تقيم اتصالا بالعين من وقت إلى آخر، ولا تحدق في المشاركين (لأن ذلك يخيفهم) ولكن انظر إليهم جميعا.
- استعمل الرؤية الطرفية (النظر من طرف عينيك) لكي تلاحظ الشخص الجالس بجانبك وبخاصة إذا أراد التكلّم.
- عندما تتحرك حول القاعة، قف بجوار الشخص الذي تريد أن تتكلم معه ولا تقف أمامه لأن ذلك قد يعتبر بادرة عدوانية جدا (ولاسيما إذا اتكأت على الدرج/المنضدة التي يجلس إليها).

- تكلم بوضوح وتفادى الكلام بسرعة كبيرة ولكن بطريقة تعبيرية (رتابة الصوت قد تبعث على الشعور بالنعاس).
- استعمل مستوى اللغة الذي يحتاج إليه المشاركون فهذا وقت غير مناسب لإثبات براعتك اللغوية. ولا تعني اللغة البسيطة أن المفاهيم بسيطة، فالواقع أن استعمال لغة بسيطة ينطوي على صعوبة أكبر.
- ارفع صوتك بحيث يسمعه جميع المشاركين، فالتواضع لا يقاس بنعومة الصوت.

وضع الوقوف

- قف منتصبا لأن الانحناء يجعلك تبدو متعبا كأنك كنت تفضل عدم الحضور.
- تحرك لسبب: لإبداء تعليق أو التحدث إلى مجموعة معينة أو التحقق ما إذا كان الأشخاص يحتاجون إلى مساعدتك.

2- معرفة المشاركين

تتوقف بيئة التعلم أيضا على المشاركين. وسوف يعرف فريق التخطيط كيف وجهت الدعوة إلى كثير من المشاركين لحضور التدريب، بيد إنه من المهم أيضا معرفة وفهم ما يلي:

- سبب حضورهم؛
- آمالهم وتوقعاتهم؛
- مخاوفهم ودواعي قلقهم؛
- نطاق خبرتهم وفروع تخصصاتهم وعمرهم ونوع جنسهم ومركزهم.

وينبغي التأكد من أن المشاركين يعرفون بعضهم بعضا وأنهم يشعرون بارتياح نفسي في صحبة كل منهم للآخر. ولا تسخر من أي مشارك بأي حال من الأحوال. وإذا حدث ذلك عن دون قصد فلتقدم اعتذارك له. واحرص على أن تكون حسن الأخلاق وعندها سيعاملونك هم أيضا بالمثل.

3- مواعيد الجلسات:

الناس لا يركزون جيدا أثناء الفترات الزمنية الطويلة. ولطول الجلسة تأثير بالغ الأهمية على قدرة المشاركين على التركيز والتعلم. وكلما كان النشاط التدريبي قائمة على المشاركة والتنويع كلما طالت المدة التي يستطيع المشاركون التركيز أثناءها.

وعند تقديم عرض أو إلقاء محاضرة ينبغي ألا يزيد الوقت عن 20 دقيقة. ولا تتكلم لفترة أطول مما ذكرت.

كما أن للوقت أثناء اليوم تأثير كبير على مدى استجابة الأشخاص لمختلف نهج التعلم. فالناس في الصباح يكونون عموما أكثر انتباها. وبعد تناول الوجبات عندما تكون المعدة ممتلئة ينبغي على مسئول التسهيل مواجهة ما يطلق عليه في بعض الأحيان اسم "جلسة خاملة"، وهو وقت لا يناسب إلقاء محاضرات طويلة.

4- إيقاع التدريب ومحتواه

من المهم تنظيم كل جلسة بعناية. وعند تصميم كل جلسة سيكون مسئول التدريب قد حدد ما يجب أن يعرفه المشاركون وما ينبغي أن يعرفوه وما يمكن أن يعرفون

5- التعامل مع حالات الطوارئ

قد يحدث خلل في أي عدد من الأمور أثناء سير التدريب، ومن أكثر ما يتطلب عناء من مسئول التسهيل هو معرفة أفضل طريقة لمعالجة الموقف عندما لا تسير الأمور وفقا للخطة الموضوعة. وهناك مسألتين ينبغي تناولهما في هذا الصدد:

أ - مجرد التفكير في أن بعض الأمور قد لا تسير على ما يرام من شأنه أن يثير قلق بعض مسئول التسهيل.

ب- ينبغي على مسئولي التسهيل التفكير في حالات الطوارئ التي يمكن الاستعداد لها قبل جلسة التدريب.

6- التعامل مع القلق

هناك طريقتان مفيدتان للتعامل مع القلق الذي يسبق حلقة العمل (وهو قلق ينتابنا جميعا):

أ - حلل مصدر قلقك وفكر في كيفية معالجته وذلك بأن تدون أسوأ الاحتمالات التي قد تحدث أثناء حلقة العمل. وقم بعد ذلك بكتابة طريقتين يمكنك بهما معالجة الموقف في حالة كل بند من البنود التي دونتها في القائمة، وسوف تشعر بعدها بمزيد من الثقة.

ب- عليك أن تقبل أنك لن تستطيع التعامل مع كل شيء على أكمل وجه. وأنت لست مطالبا بالكمال. وإذا شعرت بالتوتر من احتمال وقوع أزمات أو مشاكل حقيقة أثناء التدريب فقد يساعدك مفهوم المدرب الجيد وأنت إنما تطور مهاراتك ومعارفك التدريبية في كل مرة تقوم فيها بتسهيل جلسة تدريبية.

وإذا كان المشاركون يتعلمون شيئا منك فأنت إذن تسير على صواب. وبعد انتهاء النشاط التدريبي (بأسرع ما يمكن) قم بكتابة ملاحظة بالأشياء التي لم تحسن أداءها وفكر في كيفية معالجتها بطريقة مختلفة إذا نشأ مرة أخرى. وسوف يساهم هذا التدريب في عملية تعلمك أنت.

7- الاستعداد للطوارئ

فيما يلي قائمة إرشادات مأخوذة عن "مجموعة أدوات للمدربين" التي وضعها تيم بيكلز وهي نصائح قد تكون مفيدة لك:

أحد أسهل طرق التعامل مع حالات الطوارئ في حلقات العمل التدريبية هو محاولة القيام بعكس ما لم تفلح في القيام به. ومثال ذلك ما يلي:

- إذا لم تنجح الجلسة العامة فلتقسمها إلى مجموعات أصغر؛
- إذا لم ينجح التدريب العملي فلتغيره إلى بيان عملي؛
- إذا لم تنجح جلسة التفكير فلتنتقل إلى نشاط عملي؛
- إذا لم ينجح مثال مسئول التدريب فالتمس مثالا من المشاركين.


group
Arab

الوحدة الثالثة

تقنيات التدريب القائم على المشاركة

يبين هذا الموضوع ويشرح مجموعة من تقنيات التدريب التي يمكن استعمالها لتهيئة ظروف التعلم التشاركي. على أنه من المهم أن يدرك مسئولو التدريب والمدربون أن طريقة استعمالهم لتلك التقنيات لا تقل أهمية عن التقنيات ذاتها.

وعند تحديد التقنية المستخدمة، ينبغي على مسئولي التدريب الرجوع إلى المراحل المبينة في الموضوع السابق بشأن تصميم الدورات التدريبية: المحتوى والتوقيت واحتياجات المشاركين. وإضافة إلى ذلك فإن خبرة مسئول التدريب ومعرفته الفنية ستساهمان في تحديد تقنية التدريب التي يستخدمها في حالة معينة.

والنصائح التالية المقدمة إلى مسئولي التدريب تنطبق على كل تقنيات التدريب وهي:

- تأكد أنك تعرف بالضبط ما يشتمل عليه التدريب، ويجب أن تجربه بنفسك قبل استعماله مع المجموعة.

- تأكد من توافر جميع المواد التدريبية للمشاركين.

- قم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات قبل تقديم التدريب.

- قدم التمرين بوضوح. وينبغي أن تمنح للمشاركين وقتا للاستيضاح.

- ينبغي أن تشير بوضوح إلى مقدار الوقت المُعطى للتمرين.

- تأكد أن كل مجموعة تعين شخصا لمتابعة وقت التمرين وشخصا أو أشخاصا لتقديم التقارير (عند الاقتضاء).

- ينبغي أن توضح أنه يجوز للمجموعات استخدام أي لغة تختارها للمناقشة بموافقة جميع أعضاء المجموعة. ولابد من إعداد جميع التسجيلات والتقارير المرتجعة المقدمة إلى الجلسة العامة باللغة المشتركة المستخدمة في حلقة العمل.

- ينبغي أن تمر على كل مجموعة بعد خمس دقائق للتأكد من أنها تدرك بوضوح ما هو متوقع منها.

- لابد من تواجدك للرد على ما قد يخطر على بال أي مجموعة من أسئلة.

- ينبغي أن تساند أي مجموعة عندما يتراءى لك أن التمرين يربكها أو يمثل صعوبة لها. وينبغي أن توضح النقاط ولكن لا تتولى إجراء التمرين نيابة عنهم.

- ينبغي أن تتحقق من الوقت بانتظام أثناء التمرين.

- إذا انتهت أي مجموعة من المهمة قبل انتهاء الوقت فلتقترح عليها طريقة يمكنها بها الاستفادة من الوقت المتبقي.

- إذا تبين أن جميع المجموعات قد انتهت من المهمة في الوقت المحدد فلتسجل ذلك ولتنتقل إلى المرحلة التالية أو النشاط التالي.

- إذا رأيت أن كل المجموعات تحتاج إلى مزيد من الوقت فلابد أن تقرر ما إن كان ذلك ممكنا بالنظر إلى الجدول الزمني، وقد يلزم تغيير خططك في الوقت المتبقي في الجلسة.

ويمكن القول أن تقنيات التدريب القائم على المشاركة هي:

1- المجموعات الصغيرة.

2- جلسات تبادل الرأي.

3- دراسات الحالة.

4- القوائم المرجعية.

5- تمرينات المناقشة ومنها:

- مجموعات التنبيه.
- حلقات النقاش.
- الجلسات العامة.
- المجموعات الثلاثية

6- المحاضرات والعروض التوضيحية.

7- الأسئلة (والإجابات) - وضع أسئلة واستبيانات.

8- استعمال الصور المرئية والرسوم البيانية- تمرينات الرسوم البيانية والصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو.

9- إعداد الأغاني والملصقات والقصائد.

10- التأملات الشخصية- اليوميات والسجلات.

11- لعب الأدوار.

12- المحاكاة.

13- استعمال البطاقات- بطاقات المواقف، وترتيبها وتصنيفها وتحديد الأولويات.

14- حل المشاكل:

- التحليل.

- المراجعات.

- تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والقيود.

15- تمرينات التخطيط- تخطيط العمل وتحليل المسار الحرج.

وسنتعرض بالشرح لأغلب النقاط السابقة.

- المجموعات الصغيرة:

يعتبر تعمد استخدام مجموعات صغيرة عند العمل مع مجموعات كبيرة خيارا مهما لمسئولي التدريب. ويسمح العمل في مجموعة صغيرة للمشاركين بمزيد من الانخراط في العملية وقد يشجع من يميلون إلى عدم الكلام على مزيد من المساهمة نتيجة ما يشعرون به من أمان وسرية في المجموعة الصغيرة.

الأسلوب:

لا يوجد حجم ثابت للمجموعة الصغيرة. وبغض النظر عن حجم المجموعة التي تعمل معها، يمكن دائما تقسيمها إلى وحدات أصغر لأداء مهام محددة. والعمل في مجموعات ثنائية أو ثلاثية يعتبر شكلا

محددا للمجموعات الصغيرة. على أنه يفترض أن يتراوح حجم المجموعات الصغيرة بين أربعة وربما ثمانية أشخاص.

ويفيد تقسيم المجموعة إلى وحدات أصغر في تحقيق هدفين رئيسين:

1- يؤمّن تنفيذ مجموعة أكبر من المهام إذا أسندت إلى كل مجموعة صغيرة مهمة مختلفة.

2- يمكن مزيدا من المشاركين من المساهمة في المناقشة إذا اشتركت كل مجموعة في المهمة نفسها.

وهكذا فإن عمل المجموعات الصغيرة يعد أسلوبا لتشجيع المشاركة وتحقيق نتائج أفضل، ويتحقق ذلك على حساب بعض السيطرة من جانب مسئول التدريب على المجموعة بأكملها.

ويمكن تقسيم المجموعات إلى مجموعات أصغر على أساس الاختيار الذاتي أو على أساس الاختيار المقصود من مسئول التدريب. وقد يفضل الاختيار المقصود إذا أردت أن تكفل مزيجا معينا من المشاركين (أو يعتبر تكييف أعضاء المجموعة إحدى الطرق). وقد يشعر المشاركون براحة أكبر إزاء الاختيار الذاتي حيث سيميلون إلى الأشخاص الذين يعرفونهم بالفعل أو سينجذبون إلى الأشخاص الذين تربطهم بهم صلة ما، وتشمل الأساليب البسيطة لتحقيق الامتزاج

العشوائي في المجموعات الصغيرة ترقيم المشاركين (يرقم المشاركون مثلا بالأرقام 1-2-3-4-1-2-3-4-1 وهكذا دواليك في المجموعة الكبيرة ويتم تجميع كل من يحملون الرقم "واحد" معا ويشكل كل من يحملون الرقم "اثنين" مجموعة صغيرة وهكذا دواليك)، أو فرض شرط على عضوية المجموعة الصغيرة (فمثلا لا ينضم إلى نفس المجموعة شخصان من العمل نفسه).

وينبغي أن يتفادى مسئولو التدريب الحالات التي تتكون فيها مجموعات صغيرة كثيرة وتؤدي كل مجموعة المهمة نفسها، حيث قد يبعث ذلك على السآمة ويتمتّع بالتكرار، وبخاصة إذا كان يتوقع من كل مجموعة أن تقدم تعليقاتها في جلسة عامة لاحقة. ويمكن لمسئول التسهيل بدلا من ذلك أن يسند إلى المجموعات الصغيرة مواضيع ومهام مختلفة تمثل في ذاتها كل جوانب المسألة الرئيسية.

أمثلة للحالات التي قد تستخدم فيها المجموعات الصغيرة بفعالية

- عندما لا يرتاح المشاركون إلى الحديث في مجموعة كبيرة ويحتاجون إلى تشجيع لتوصيل آرائهم إلى الآخرين.
- للخروج بمجموعة متنوعة من الآراء في فترة زمنية محدودة نسبيا.
- لبحث البدائل.

- لتجميع مجموعات معينة من المشاركين من أجل استطلاع المسائل من منظورهم الخاص.

أمثلة للحالات التي تستعمل فيها هذه التقنية في مجموعات موارد العمل:

تشمل معظم التمارين الواردة في مجموعات موارد العمل نوعا ما من أنشطة المجموعات الصغيرة.

- **جلسات تبادل الآراء**

تعد جلسات تبادل الآراء طريقة بسيطة وفعالة للخروج بالأفكار والاقتراحات. وتولد جلسات تبادل الآراء عددا هائلا من الأفكار دونما اعتبار لنوعيتها. وتصنف فيما بعد الأفكار وتحدد أولويتها لاستخدامها في صقل النتائج الخام. وتفيد هذه الجلسات في تقديم المواضيع واستثارة اهتمام المشاركين قبل الشروع في أعمال إضافية وأكثر تفصيلا، ويمكن الاستفادة منها في تنشيط المجموعة وحفز المناقشة.

الأسلوب:

يتم الاتفاق على مسألة أو سؤال وتعريفه. وتطرح المجموعة أفكارا وإجابات أو حلولا للمسألة أو السؤال، ويتم تسجيلها على إحدى

لوحات الشرح. وينبغي تشجيع عملية توليد الأفكار بسرعة. وينبغي أن تفهم المجموعة ما يلي:

- تقبل وتسجل الأفكار والإجابات من دون تعليق؛
- الكم أهم من النوع في تلك المرحلة؛
- تتساوى جميع الإجابات من حيث جدارتها أثناء هذا التمرين؛
- يمكن استخدام إجابة ما كمنطلق لإجابة أخرى.

وبعد وضع قائمة بالأفكار من خلال تبادل الآراء أو المناقشة، قد تتفاوت هذه الأفكار من حيث جودتها أو مدى ملاءمتها أو دقتها أو اتصالها بالموضوع أو قد يتجاوز حجم الأفكار ما تستطيع المجموعة معالجته في الوقت المحدد. ولابد حينئذ من استخدام أساليب التصنيف. انظر القسم 13 "استخدام البطاقات" الذي يبين أساليب الترتيب والتصنيف وتحدد الأولويات.

أمثلة للحالات التي قد تستخدم فيها جلسات تبادل الآراء بفعالية:

- إيجاد خيارات لخطة عمل.
- حفز المناقشة البطيئة.
- تحديد المخاطر التي تنطوي عليها حالة معينة.

وعندما تشترك عدة مجموعات صغيرة في تقديم تعليقات لمجموعة أكبر، قد يثير اهتمام هذه المجموعات ويحفزها دعوتها إلى استعمال أشكال مبتكرة من التعليقات وليس مجرد تقديم تقارير لفظية.

وتشمل تقنيات التعليقات المبتكرة التي تستخدمها المجموعات الصغيرة ما يلي:

- استعمال الحركات والإشارات من دون كلام؛
- تقديم عرض للنتائج بطريقة مسرحية؛
- عرض النقاط الرئيسية في شكل نقاش بين عضوين أو أكثر من المجموعة الصغيرة؛
- كتابة النقاط الرئيسية على لوحات كبيرة تعلق على الحائط ودعوة المشاركين إلى قراءة ما بها من أفكار قبل طرح الأسئلة.

- المحاضرات والعروض البيانية

تعتبر مخاطبة مجموعة من المستمعين أسلوبا راسخا في التعليم والشرح، ويفيد هذا الأسلوب بخاصة عند نقل معلومات أو تقديم شرح يحتاج الناس إلى الاستماع إليه. وكان هناك اتجاه إلى التخلي عن هذا الأسلوب عند التعامل مع مجموعات باعتبار أنه أسلوب غير ملائم

لإشراك الأشخاص والعمل معهم. على أن هذا الأسلوب له أهميته بين مجموعة التقنيات التي يستعملها مسئول التدريب. وتحتوي كل مجموعة من مجموعات موارد العمل على ملاحظات موضوعية مستفيضة، ولوحات شفافة للعارض العلوي، ونشرات يمكن استعمالها لدعم العروض البيانية.

الأسلوب:

من الملائم التفكير في العروض البيانية من حيث تقديم مدخلات للمجموعة بحيث يستحوذ شخص واحد على انتباه كل الأشخاص الآخرين لفترة من الوقت. وتشمل الحالات الممكنة التي قد يستصوب فيها تقديم هذه المدخلات ما يلي:

- عند شرح كيفية القيام بعمل ما حتى يمكن للمشاركين إنجازه بأنفسهم؛
- عند نقل معلومات أو تعليمات لمجموعة من المشاركين؛
- عند تلخيص مناقشات عدة مجموعات حتى يستفيد منها كل شخص في جلسة عامة؛
- عند الرغبة في إظهار أو ممارسة السيطرة على كل المشاركين.

وبالنظر إلى عدم اشتراك المشاركين بصورة مباشرة في

العروض البيانية والمدخلات وقيامهم في العادة بدور المراقبين والمستمعين السلبيين، ينبغي أن يكـون العـرض قصـيرا ومركزا وذا صلة بالموضوع قدر المستطاع. وينبغي ألا تزيد مدة هذا النوع من الأنشطة عـن عشريـن دقيقـة كحـد أقصى.

وهناك طرق أخرى لإشراك المجموعة في المدخلات، وهو دعوتهم إلى طرح أسئلة، واستقاء أمثلة من تجاربهم، وإشراكهم في الجوانب العملية لأي بيان عملي حي.

وتستفيد كل المدخلات والعروض البيانية من الأفكار المسبقة السليمة.

وقد يستفيد مقدمو العروض من النصائح التالية:

- تعرف على المادة التي تقوم بتقديمها- قم بقراءتها ولا تحاول التحدث عن شيء ليست لك به معرفة كبيرة لأن ذلك سرعان ما يبدو واضحا ويقوض مصداقيتك. وإذا لم تتمكن من أن تجد خبيرا خارجيا ملائما فلتبحث عن أحد الملمين بالموضوع من بين المشاركين. وإذا كان لابد لك أن تتولى ذلك بنفسك فلتعترف بأنك لست خبيرا بالموضوع من البداية بدلا من أن يتضح ذلك أثناء العرض!

- تأكد من أن معك كل المواد المطلوبة- شفافيات العارض العلوي والبيانات وأي ملاحظات إضافية قد تحتاجها.
- استعن بالأمثلة التوضيحية، سواء من وحي تجربتك أو من تجارب الآخرين لأن ذلك يساعد على توضيح النقاط التي تطرحها.
- تكلم بوضوح وكن حريصا على استعمال صوتك، فلا أسوأ من عرض ينقصه التشويق.
- لا تتكلم أكثر من 20 دقيقة من دون استراحة لتوجيه الأسئلة أو إبداء التعليقات.
- إذا لم يكن هناك وقت للأسئلة فلتبين السبب في البداية.
- كن مهذبا ولكن حاسما في التعامل مع من يعترض حديثك ما لم تكن قد طلبت من المشاركين طرح نقاط أثناء عرضك للبيان.

كما قد تستعمل القائمة المرجعية التالية عند تحضير البيان أو المحاضرة.

قائمة مرجعية لإعداد العروض البيانية

- هل تستعمل العروض البيانية والمحاضرات في الحالات التي تكون فيها الأساليب الأخرى مفيدة أكثر للمشاركين؟
- هل حددت محاضرتك بما لا يزيد على 20 دقيقة؟
- هل تتألف محاضرتك من بداية واضحة ووسط ونهاية؟
- هل تلتزم بنقاط رئيسية بسيطة في كل الأوقات؟
- هل تساند محاضرتك بتوزيع ورقة واضحة؟
- هل تعرف الخصائص التي تميز لغة جسمك وكيف تؤثر في البيانات التي تقدمها؟

أمثلة للحالات التي قد تستعمل فيها البيانات والمحاضرات بفعالية:

- عرض النماذج أو النظريات.
- وصف الممارسات أو النهج.
- عرض التشريعات أو السياسات.

تلعب الأسئلة والأجوبة دورا مهما في عملية التدريب والتعلم في الدورة التدريبية. وإلى جانب الحالات الواضحة التي يطرح فيها المشاركون أسئلة على مسئول التسهيل والعكس، هناك طرق أخرى يمكن فيها للأسئلة والأجوبة أن تعزز من الدورة التدريبية. ويمكن للاستبيانات أن توفر معلومات مفيدة لتستعملها المجموعة وتسهم في تمرين الأعضاء على التقييم الذاتي. والاستبيانات يمكن أن يقوم بوضعها مسئول التسهيل أو المشاركين أنفسهم. ويمكن إجراء استقصاءات للاستبيانات من جانب المشاركين سواء مع أشخاص من خارج المجموعة أو مع كل واحد من أعضاء المجموعة.

الأسلوب:

يمكن وضع الاستبيانات لتلائم كثيرا من الأغراض، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- قائمة مرجعية بالتدريب الذي سبق للمشاركين الحصول عليه والمطلوب في المستقبل؛
- تحليل منظم لحدث أو واقعة وقعت مؤخرا؛
- أسلوب تفهم المواقف السائدة داخل المجموعة؛
- قائمة تقييم ذاتي للمهارات ودرجات الأداء الشخصية في موضوع معين؛

وينبغي إعداد الاستبيان مسبقا قبل استعمالها. وعن طريق التخطيط سلفا وإعداد استبيان دقيق، يرجح أن توفر الإجابات على الأسئلة معلومات مفيدة. وفيما يلي قائمة مرجعية مفيدة بالعوامل التي ينبغي النظر فيها عند وضع الاستبيان:

- وضوح الهدف- ما هو الغرض من وضع هذا الاستبيان؟ وكيف ستستخدم نتائجه؟
- التصميم المنطقي- ابدأ بأسئلة مباشرة، وينبغي تجميع الأسئلة المطروحة عن الموضوع نفسه معا، وتفادى التكرار، والانتهاء بسؤال يتيح للمجيب أن يضيف أي تعليقات أخرى يرى أنه لم يتعرض لها في أي موضع آخر.
- اللغة- استعمل لغة بسيطة ومباشرة، واحرص على أن تكون الجمل قصيرة وتفادى استعمال اللغة المتخصصة.
- الطول- ينفر الشخص من الاستبيانات البالغة الطول. وأما إن كانت بالغة القصر فقد لا تحتوي على معلومات كافية. والطول المعقول هو صفحتان (ورقة واحدة) أو أربع صفحات على الأكثر. وينبغي أن تضع الأسئلة الأهم أولا وتستعملها، وإذا تبقى حيز في الاستبيان فيمكنك إضافة أسئلة أخرى.

أمثلة للحالات التي قد تستعمل فيها الأسئلة والإجابات بفعالية

- أثناء وبعد تقديم العروض البيانية.
- في العمل الجماعي.

- استعمال الصور المرئية والرسوم البيانية - تمرينات الرسوم البيانية والصور الفوتوغرافية وشرائط الفيديو

أ- استعمال الصور المرئية والرسوم البيانية:

تشمل الكثير من أحدث الابتكارات المستخدمة في النهج القائمة على المشاركة تحولا من الأساليب اللفظية (مجموعات المناقشة والأسئلة والإجابات) إلى الأساليب المرئية (الرسوم البيانية التشاركية والصور). وتكمن لدى كل فرد قدرة أصيلة على التعلم المرئي وقد تنطوي الأساليب المرئية على آثار عميقة على الاتصال والتحليل، حيث تسمح للأميين وغير الأميين بالمشاركة في العملية على قدم المساواة، مما يسهل استطلاع العلاقات المعقدة وتحقيق معرفة جماعية. وسنبين في هذا القسم قائمة التقنيات التالية: الرسوم البيانية والصور، واستخدام الصور الفوتوغرافية والرسومات واستعمال شرائط الفيديو.

ب- استخدام الرسوم البيانية والصور:

تمثل الصور والرسوم البيانية عروضا تصويرية أو رمزية للمعلومات وتعد عنصرا أساسيا في التحليل والتعلم للقائمين على المشاركة ويمكن أن تؤدي دورا فعالا لأنها:

- تساعد على تركيز الانتباه أثناء مناقشة مسألة ما؛
- تحفز المناقشة بين الأميين وغير الأميين على السواء؛
- يمكن أن تمثل مسائل أو عمليات معقدة بطريقة بسيطة؛
- توفر وسيلة للمقارنة ومن ثم تنشيط العمل الجماعي الفعال؛
- توليد ارتباطات مبتكرة؛
- حفز قدرة الشخص على تذكر المواقف السابقة والحالية؛
- إعادة تأكيد الكلمة المكتوبة أو المنطوقة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات والرصد.

الأسلوب:

هناك الكثير من الرسوم البيانية والصور، وهي تشمل الأشكال البيانية الانسيابية والأشكال البيانية للآثار، والمخططات الانسيابية، والأشكال البيانية الدائرية، وأشكال "فين" البيانية، والصور التاريخية،

والخرائط الاجتماعية، وخرائط الموارد، والمقاطع المستعرضة، والخطوط الزمنية، والأشكال البيانية الاجتماعية، وغيرها كثير. ولا يمكن وصف كل واحد من هذه الأساليب بالتفصيل هنا ولكننا سنشير إلى معلومات مفيدة لوصف تلك الأساليب في قائمة المراجع الواردة في نهاية مجموعة الأدوات.

أمثلة للحالات التي قد تستعمل فيها الصور المرئية بفعالية

- عند بحث المسائل ذات البعد الجغرافي أو المكاني.

- عند وضع مجموعة متوالية من الأفكار.

أمثلة للحالات التي تستعمل فيها هذه التقنية في مجموعات موارد العمل:

تعبئة المجتمع المحلي (التمرينان 1-2 و3-1)، والجنود الأطفال (التمرين 3-4).

ج- استخدام الصور الفوتوغرافية والرسومات:

يمكن أن تتسم الصور الفوتوغرافية والرسومات بفائدة كبيرة في الحالات التي يطلب فيها من المشاركين توضيح المشاعر والانفعالات والمدركات الحسية والمواقف مع استعمالهم لعناصر الإبداع والتخيل

في المخ بدلا من العناصر العقلانية والمنطقية التي تعتمد عليها التقنيات اللفظية. وفي حالة مقاومة فكرة الرسم قد يكون من الأسهل استعمال رسومات الكرتون، أو قص صور من المجلات ولصقها على صفحة من الورق. ويكون من المفيد كثيرا في بعض الأحيان استعمال القلم الرصاص والورق. ومن الملائم أكثر في أحيان أخرى استعمال الأقلام اللينة والرسم على لوحات الشرح ملائم أكثر.

ويمكن استعمال لوحات أحداث السرد لتوضيح سلسلة من أهم لحظات واقعة ما أو لوصف تاريخ حدث ما. وهذه اللوحات يمكن أن يقوم بإعدادها مسئول التسهيل أو المشاركين.

أمثلة للحالات التي قد تستعمل فيها الرسومات والصور الفوتوغرافية بفعالية:

- عندما يطلب من المشاركين توضيح المشاعر والانفعالات والمدركات الحسية والمواقف.
- كأسلوب مغاير للنهج العقلانية المنطقية التي يتحكم فيها الجانب الأيسر من المخ.
- كمنطلقات للمناقشات.

أمثلة للحالات التي تستعمل فيها هذه التقنية في مجموعات موارد العمل:

لا تستعمل الصور الفوتوغرافية والرسومات حاليا في مجموعات موارد العمل ولكننا نشجع مسؤولي التسهيل على استعمالها كلما أمكن.

د- استعمال شرائط الفيديو:

من أكثر استعمالات شرائط الفيديو وضوحا هو تحديد المواد المسجلة سلفا ذات الصلة المباشرة بالموضوع الذي تود بحثه. ويمكن استعمال شرائط الفيديو كمقدمة أو لحفز تمرين المناقشة أو لتلخيص النقاط الرئيسية. ويتطلب استعمال شرائط الفيديو إعدادا دقيقا. وينبغي على مسؤولي التسهيل ما يلي:

- اختيار المواد الملائمة ثقافيا؛
- الحصول على إذن باستخدام المادة المسجلة على شرائط الفيديو؛
- الإلمام بالمادة المسجلة على شريط الفيديو والجهاز المستعمل (بما في ذلك وحدة التحكم عن بعد إن استخدمت) وتدوين إعدادات العداد في حال استعمال أجزاء مختلفة من شريط الفيديو؛

- تحديد كيفية استعمال شريط الفيديو والأسئلة/المسائل التي يريدون من المشاركين بحثها؛
- فحص الجهاز المستعمل في اليوم نفسه لضمان توافق كل شيء وأنه جاهز للتشغيل؛
- ضبط شريط الفيديو سلفا حتى يبدأ في المكان الصحيح؛
- التأكد من أن جميع المشاركين يمكنهم رؤية شاشة العرض وسماع الصوت.

أمثلة للحالات التي قد يستعمل فيها الفيديو بفعالية

- كمنطلق لحفز التفكير في المسائل المطروحة.

- **إعداد الأغاني والملصقات والقصائد**

تقدم هذه التقنية طريقة ممتعة وخلاقة لتشجيع المشاركين على تجميع أفكارهم أو إعداد رسائل رئيسية استنادا إلى بيان أو تمرين سابق. كما أنها طريقة للنظر في إمكانية تطوير هذه التقنية لاستقطاب الدعم أو التشجيع بشكل عام

الأسلوب:

يطلب من المجموعة (أو من مجموعات صغيرة من المشاركين) إعداد رسائل رئيسية أو نقاط موجزة عن مسألة أو موضوع والقيام بعد ذلك بصياغة هذه النقاط في رسالة ملائمة موجهة إلى إحدى المجموعات. ومن المهم أن يتيح مسؤول التسهيل قدرا معقولا من الوقت لإعداد تلك الرسائل والسماح بوقت كاف لعرض الرسائل التي يتم إنجازها.

أمثلة للحالات التي قد يستعمل فيها إعداد الأغاني والملصقات والقصائد بفعالية:

- تخطيط الحملات الإعلامية.
- تلخيص النقاط الرئيسية في مسألة ما لنقلها إلى الآخرين.
- تلطيف حدة الدورات التدريبية الصعبة.

- **التأملات الشخصية**

يشجع مسئول التدريب المشاركين على زيادة فهمهم و/أو مشاركتهم الوجدانية للحالة التي قد يتعين على الآخرين التعامل معها وذلك عن طريق دعوتهم إلى التأمل في تجاربهم الخاصة المرتبطة

بموضوع أو مسألة ما. وترمي هـذه التقنيـة إلى تشـجيع تسـليط مزيـد مـن الضـوء عـلى البـت في كيفيـة التصـدي للمسألة المطروحة للمناقشة.

الأسلوب:

يطلب مسئول التسهيل من المشاركين تذكر موقف معين تعرضوا له في حياتهم، وقد يطلب منهم بعد ذلك التفكير في عدد من الأسئلة المتعلقة بهذا الموقف، مثل سبب حدوث ذلك الموقف وكيف تعاملوا معه والعواقب التي ترتبت عليه. ويمكن أن يطلب بعد ذلك من المشاركين تقاسم أفكارهم في ثنائيات أو مجموعات صغيرة أو في جلسة عامة.

كما يمكن تقديم التأملات و/أو الذكريات في شكل تمرين ورقي وتقاسمه عند الاقتضاء.

ومن أمثلة ذلك اليوميات وسجلات الأحداث. ويعتبر تدوين الأحداث والأفكار طريقة مفيدة لتشجيع التأمل، لأنه يمكن الكاتب من فهم كيفية وسبب وقوع الأشياء. وتحديد هيكل للمشاركين لكتابة اليوميات أو سجلات الأحداث يمكن أن يفيد كثيرا كتدريب تمهيدي أو لاحق للدورة التدريبية. وقد تكون السجلات منظمة أو غير منظمة. فأما السجلات المنظمة فإنها تركز اهتمام الكاتب عن طريق استعمال سلسلة من

الإشارات أو الأسئلة التي يرد عليها الكاتب عند استيفاء السجل. ويمكن القيام بذلك عن طريق تزويد المشاركين بصحيفة تسجيل شكلية مدون بها أسئلة معدة سلفا. وأما سجلات الأحداث أو اليوميات غير المنظمة فتترك للكاتب حيزا فارغا يقوم باستيفائه كلما أرد.

أمثلة للحالات التي قد تستعمل فيها التأملات الشخصية بفعالية

- تقديم موضوع من المواضيع التي قد تتطلب معالجة حساسة.
- تحليل المواقف التي يواجهها الأفراد.
- التقييم الشخصي للأحداث أو المواقف.

- **لعب الأدوار**

يمكن أن يتمتّع لعب الأدوار بفعالية كبيرة باعتباره واحدا من أدوات التدريب. كما قد يأتي لعب الأدوار بين أكثر الأنشطة تعقيدا التي يتم تخطيطها وتنفيذها. وينطوي لعب الأدوار على آثار قوية عندما ينفذ بشكل سليم، ولكن إساءة تنفيذه تسفر عن النقد والإحباط.، ولذلك يجب عليهم أن يفكروا مليا في مدى ملاءمة أو فعالية تلك الأنشطة. وينبغي أن يشمل ذلك النظر بدقة في أي جوانب ثقافية قد تؤثر على لعب الأدوار.

الأسلوب:

يتركز لعب الأدوار على إعادة تمثيل مشهد واقعي أو متوقع أو تخيلي. ويحتمل أن يشمل هذا المشهد حوارا و/أو أحداثا. ويشمل "نص" الدور الذي يتم تمثيله عنصرين:

1- وصف واضح لنقطة الانطلاق، مثل السياق، وما أفضى إلى النقطة التي يبدأ عندها لعب الدور والأشخاص المشتركين في أداء الدور، وصفة هؤلاء الأشخاص؛

2- أي إشارة إلى كيفية تفاعل كل شخص أو تصرفه بعد البدء في لعب الدور، وهو ما يشار إليه في كثير من الأحيان باسم "تعليمات الدور".

وينبغي أن يكون لعب الدور تلقائيا في سياقه المحدد. ولا يوفر لعب الأدوار حوارا محددا للمثلين، ولا تحدد نتيجته سلفا وإنما يتمثل الهدف منه في استطلاع ما قد يقع وكيفية تأثير مختلف الأفعال أو المقولات على النتيجة. كما أن لعب الأدوار يتيح للمشاركين الفرصة لاستشعار ما قد تكون عليه مختلف المواقف أو النتائج.

وعند تنظيم أو استخدام أنشطة لعب الأدوار، ينبغي أن يضع مسؤولو التسهيل في حسبانهم المراحل التي تمر بها هذه الأنشطة.

ويحتاج مسؤول التسهيل إلى خطة واضحة تشمل ما يلي:

- تخطيط لعب الأدوار سلفا؛
- تحضير النص سلفا؛
- إبلاغ المشاركين وإشراكهم في النشاط؛
- البدء في تنفيذ نشاط لعب الأدوار؛
- إيقاف لعب الأدوار؛
- تصفية ما قد يطرأ من أعمال غير منجزة أثناء لعب الدور؛
- الحصول على تقارير موجزة عن الأعمال المنجزة؛
- الخروج بالمشاركين من الدور؛
- الحصول على تقرير عن لعب الدور؛
- التعلم من لعب الأدوار؛
- نقل التعلم إلى أرض الواقع.

وفي حالة عدم استيفاء أو إغفال أي من الخطوات السالفة الذكر فهناك مشاكل يرجح أن يتعرض لها مسئول التسهيل و/أو المشاركون.

أمثلة للحالات التي قد يستعمل فيها لعب الأدوار بفعالية

إعطاء الفرصة للمشاركين لرؤية موقف مباشر من منظور شخص آخر؛

في الحالات التي تنطوي على درجة عالية من الثقة والتفاهم بين المشاركين وحيثما يتوافر الوقت الكافي لتنفيذ أنشطة لعب الأدوار بفعالية. ولا تناسب هذه الأنشطة المجموعة المؤلفة لفترات قصيرة أو أثناء حلقات العمل التي لا تستغرق سوى يوم واحد.

- **أنشطة المحاكاة**

المحاكاة نشاط لمحاولة استنساخ ديناميات موقف معقد يتفاعل فيه الناس أو تتفاعل فيه العمليات مع بعضها البعض. وتشبه المحاكاة لعب الأدوار من حيث تعلم المشاركين من خلال الأداء والتجربة. ويتمثل الفرق الرئيسي بينهما في أن المشاركين في المحاكاة يظلون على حالتهم المعهودة ولا يتخذون أدوارا جديدة أو محددة. وقد تستعمل المحاكاة لبحث كيفية ردود الأفعال الصادرة عن الأشخاص أو الناتجة عن العمليات في حال السماح بوقوع أحداث معينة أو فرض قيود معينة. وتتمثل الفائدة الرئيسية للمحاكاة في أنها تعطي الفرصة لتجربة

موقف ما ومعرفة ردود أفعال المشاركين. وعلى الرغم من أن الهدف من هذه العمليات هو أن تقترب قدر المستطاع من الواقع فإنها ما زالت تخضع لضوابط في حدود التمرين. ويلقى التجريب تشجيعا في بعض عمليات المحاكاة. ومثلما في حالة لعب الأدوار، يتوقف نجاح المحاكاة بدرجة كبيرة على جودة الإعداد.

وفيما يلي الخطوات الرئيسية التي ينبغي النظر فيها:

- تتطلب المحاكاة وضوح التركيز: ما هو الموقف الذي ستعبر عنه المحاكاة؟ ما هي العمليات المستعملة في هذا الموقف؟ ما الذي ترمي المحاكاة إلى تصويره؟
- لابد من تحديد وظيفة كل مجموعة أو الأفراد المشتركين في المحاكاة. وكلما ازدادت درجة الوصف كلما اقتربت المحاكاة من تمثيل الواقع وانخفضت درجة الإبداع والابتكار من جانب المشاركين الذين يؤدون الدور.

أمثلة للحالات التي قد تستعمل فيها المحاكاة بفعالية

عند فحص المواقف المعقدة التي تشمل عددا من مختلف الأفراد أو الوكالات، مثل مناقشة تدور حول المصالح الفضلى لطفل معين أو

لمجموعة معينة من الأطفال من منظور مختلف الأفراد أو الوكالات.

- استعمال البطاقات

بطاقات الفهرسة أو "البطاقات اللاصقة"، بل والبطاقات المعدة والمطبوعة، يمكن استعمالها بطرق متنوعة في التدريب. وهذه التقنية توفر للمشاركين مجموعة من البطاقات المعدة سلفا والمطبوعة تفيد على وجه الخصوص عندما يحتاج المشاركون إلى معرفة أكبر بالمعلومات المهمة.

ويمكن استعمال تمرينات البطاقات مع المشاركين لتدريبهم على الترتيب والتصنيف وتحديد الأولويات أو كمتابعة لتمرينات تبادل الأفكار حيث يقترح عدد كبير من الأفكار التي ينبغي معالجتها بعد ذلك (انظر القسم الذي يتناول تبادل الأفكار أعلاه).

الأساليب:

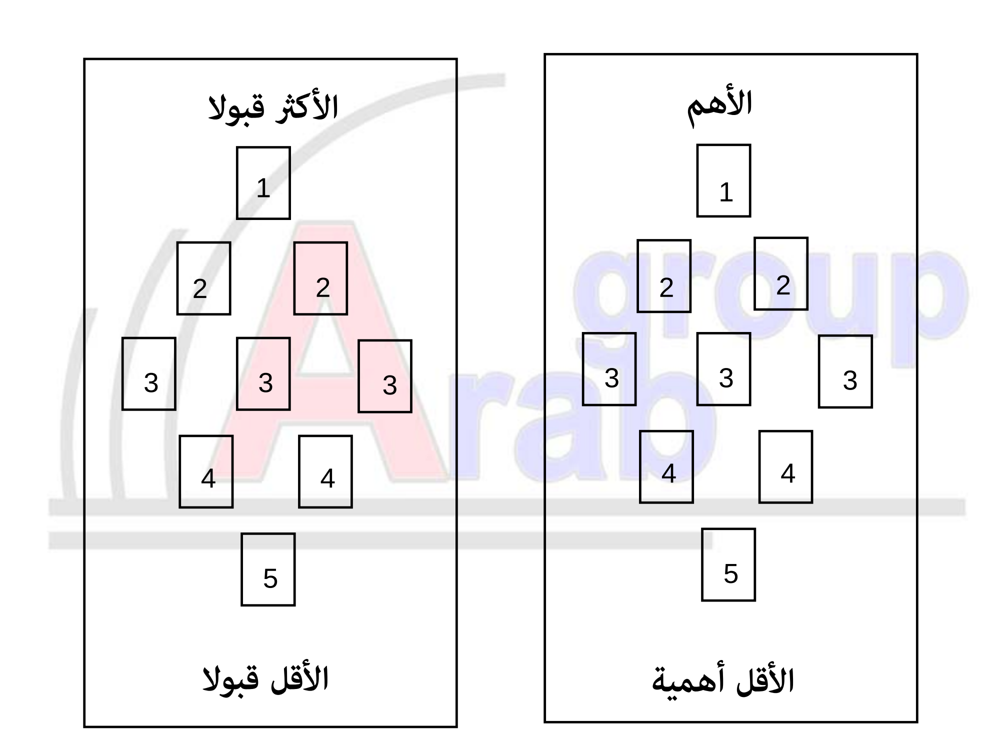
1- **تصنيف البطاقات:** تستند مختلف تمرينات الترتيب إلى استعمال بطاقات الفهرسة التي يحتوي كل واحد منها على بند واحد من قائمة الاقتراحات الأصلية. وتوزع مجموعات من هذه البطاقات على المجموعات الصغيرة من المشاركين الذين يقومون من خلال

المناقشة بتصنيف هذه البطاقات حسب نظام الأولويات الذي يفضلونه. كما يمكن توزيع مجموعات من البطاقات على الأفراد الذين يقومون بمقارنة اختيارهم مع اختيارات الأفراد الآخرين في المجموعة بعد الانتهاء من تصنيف بطاقاتهم.

2- **التصنيف المشترك:** في هذا النوع من تصنيف البطاقات يعطى كل فرد مجموعة كاملة من البطاقات. ويقوم الشخص بعد ذلك بإعداد مجموعته الشخصية من الأولويات. ويتجمع الأفراد بعد ذلك في ثنائيات ويناقشون أولوياتهم الفردية ويتفقون على قائمة مشتركة. وتتجمع الثنائيات بعد ذلك في مجموعات رباعية لمقارنة المجموعات الثنائية والاتفاق على مجموعة أولويات رباعية. وتستمر هذه العملية إلى أن تتفق المجموعة بأسرها على قائمة أولويات وتقوم بإعدادها.

3- **الترتيب في صورة معين:** هناك شكل آخر لتصنيف البطاقات، وهو من أنسب الأشكال التي تستعمل عندما يتحكم مسئول التسهيل بدرجة أكبر في عدد الخيارات المتاحة لأنه يتطلب ترتيب أو تحديد أولويات تسعة بنود بالضبط. وإحدى الصعوبات التي تنطوي عليها تمرينات الترتيب هو أن المشاركين يرغبون في كثير من الأحيان

في منح الرتبة نفسها لبندين أو أكثر. ويعترف أسلوب "الترتيب في صورة معين" بأنه يوجد في كثير من الأحيان بند أكثر أهمية وبند أقل أهمية وأن البنود الأخرى "تقع" في المنتصف. ويقوم مسئول التسهيل بإعداد مجموعات مؤلفة من تسعة بنود على بطاقات منفصلة لتحديد أولوياتها. وتوزع على المجموعات الصغيرة من المشاركين مجموعة بطاقات ويطلب منهم ترتيبها في شكل معين (انظر أدناه).



ويمثل البندان الوحيدان الواردان في أعلى وأسفل المعين البندين الأكثر والأقل أهمية، وأما البندان الواقعان تحتها وفوقها فيمثلان البنود التالية في الترتيب حسب الأهمية، وتتسم البنود الثلاثة الواقعة في الوسط بأهمية متوسطة ولا يوجد فرق كبير بينها. ويفيد هذا التمرين في الحالات التي لا يكون فيها من السهل/من الممكن تتابع الترتيب بدقة حسب الأفضلية.

وتعتبر خيارات الترتيب وتحديد الأولويات حتمية في معظم الدورات التدريبية التي يتاح فيها للمشاركين فرصة لتوليد الأفكار. وينبغي أن يكون لدى مسئول التسهيل مرجعا بتلك التقنيات التي يمكن استعمالها حسب الاقتضاء بما يتناسب مع ظروف الحالة.

أمثلة للحالات التي قد يستعمل فيها الترتيب والتصنيف وتحديد الأولويات بفعالية:

- لزيادة الإلمام بالأحكام المحددة لأحد المعايير القانونية.
- عندما يطلب من المشاركين إجراء خيارات صعبة بين عدد من البدائل.
- استطلاع القيم الأساسية بطريقة لا تنطوي على تهديدات.
- لبحث الفروق في وجهات النظر بين الأفراد والمجموعات.

- حل المشاكل

الهدف من أي تمرين على حل المشاكل هو تشجيع المشاركين على تعلم مهارات جديدة أو تطبيق المهارات القائمة على موقف ما. وقد صمم مختلف المدربين العديد من مختلف أنشطة حل المشاكل ولن يكون ممكنا في هذا القسم أن نتطرق إلا لبضع من هذه النهج المختلفة.

الأساليب:

1- **المحاكاة:** تمثل المحاكاة، مثل إعداد برنامج إخباري على شريط فيديو، طريقة ممتازة للخروج بمشكلة دينامية تتطلب حلا مبتكرا وعملا جماعيا. (تناولنا بالوصف أنشطة المحاكاة بمزيد من التعمق في بداية القسم).

2- **المشاكل الحقيقية:** قد تصل بعض المجموعات إلى مرحلة التطور حيث تكون جاهزة لاستخدام مهاراتها وما اكتسبته من معرفة لمعالجة المشاكل الحقيقية التي تصادفها. ومن الجلي أن ذلك يتمتّع بأهمية كبيرة في سياق العمل، وفي هذه الحالة ينبغي أن تتفق المجموعة ومسئول التدريب على تعريف المشكلة واستعمال مجموعة من التقنيات، مثل تبادل الآراء وتحليل الأحداث الحرجة ودراسات الحالة والمجموعات الصغيرة ولعب الأدوار لحل تلك المشاكل.

3- **التحليل:** يشكل تحليل المشكلة ذاتها جزءا جوهريا من عملية حل المشكلة - ما الذي أدى إلى ظهور المشكلة؟ وما هي مختلف "عناصر" المشكلة؟ وهناك تقنيات شتى لتسهيل التحليل.

وأحد أمثلة تلك التقنيات تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والقيود. وتمثل هذه العناصر الأربعة طريقة منظمة لاستعراض أي موقف أو حدث. فإذا نظرنا مثلا في السؤال "كيف نطبق ما اكتسبناه من معرفة جديدة؟" فإننا قد نخرج بالأسئلة التالية:

- **مواطن القوة:** ما الذي نجيد عمله؟ وماذا اكتسبنا؟ وأين تكمن ثقتنا؟
- **مواطن الضعف:** أين يكمن ضعفنا؟ وما هي الأمور الأخرى التي ينبغي أن نفعلها أو نتعلمها؟
- **الفرص:** كيف لنا الآن أن نستفيد في المستقبل مما تعلمناه أو اكتسبناه أو أنجزناه؟ هل يمكن للزملاء أو النظراء الاستفادة مما تعلمناه؟
- **القيود:** ما الذي قد يقوض هذه المعرفة؟ وما هو الدعم المطلوب للتأكد من تحقيق خططنا؟

الأسلوب:

تحقق هذه التقنية أكبر قدر من النجاح عندما يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة مع كل منها نسخة من جدول مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والقيود في حجم الملصق الكبير. ويقوم المشاركون بعد ذلك باستيفاء كل خانة من الجدول بأفكارهم. ويمكن بعد ذلك عرض النسخ التي يتم الانتهاء منها ومقارنتها ومناقشتها.

مواطن القوة	مواطن الضعف
الفرص	**التهديدات**

أمثلة للحالات التي قد يستعمل فيها تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف والفرص والقيود بفعالية:

- استعراض عمل الفريق أو مشروعه أو برنامجه الحالي أو المقبل.
- بحث الإجراءات أو المقترحات التي قد تكون موضوع نظر الفريق أو المجموعة.
- استعراض القرارات المتخذة في التمرين على دراسات الحالة.
- استعراض أو تقييم التعلم.

- تمرينات التخطيط

تستعمل هذه المجموعة من التقنيات بعد اكتساب قدر من التعلم أو الفهم المتعمق لموضوع أو مسألة معينة. وحالما يفهم المشاركون المسائل المعنية يصبحون في وضع أفضل للنظر في الطريقة التي ينبغي من خلالها أن يواصلوا العمل سواء على المستوى الفردي أو كجزء من فريق. ويشكل التخطيط أو تمرين التخطيط للعمل قرب نهاية الدورة أو حلقة العمل جزءا مهما من عملية نقل عمل الأفراد داخل المجموعة إلى العالم الخارجي حيث يستحيل هذا العمل واقعا. كما أنه يوفر الوقت للتأمل في كل من الدورة نفسها وفي مدى صلتها بالمواقف العملية الخاصة بالمشاركين.

الأسلوب:

هناك كثير من الطرق المختلفة لوضع تمارين التخطيط. ويمكن لمسئول التسهيل تصميم نموذج نمطي قصير (يناسب التدريب) يقوم المشاركون بعد ذلك باستيفائه. ويمكن للمشاركين العمل سويا لوضع أفكارهم بشأن خطة العمل تساعدهم في ذلك بمجموعة من العناوين التي يقترحونها بأنفسهم أو يقترحها مسئول التسهيل.


group
Arab

الوحدة الرابعة

قياس وتحليل تكاليف وعائد التدريب

قياس وتحليل تكاليف التدريب:

نظرا للأهمية القصوى للوصول إلى تحليل وقياس لتكاليف وعائد الاستثمارات في التدريب، ولتعذر الوصول إلى معادلة تتفق عليها كافة المدارس المنهجية في هذا الصدد فلابد في البداية من مراعاة ما يلي:

1- الاهتمام بقياس وتحليل تكاليف التدريب.. حيث إن ذلك أحد الأسس التي تمكن من تقدير العائد منه

2- مشاركة المتخصصين في مجال التدريب مع العاملين في الشئون المالية والحسابات لقياس وتحليل تكاليف التدريب

3- في سبيل قياس وتحليل تكاليف التدريب يستلزم الأمر إقامة نظام دقيق لتكاليف التدريب يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية عن تكاليف الأنشطة التدريبية

نظام تكاليف التدريب:

1- لا يوجد نظام نمطي لتكاليف التدريب يصلح استخدامه لكافة إدارات التدريب بل يختلف النظام المتبع من إدارة تدريب لأخرى

2- بوجه عام يراعى في النظام الجيد لتكاليف التدريب ما يلي:

- قدرة المصادر التي يعتمد عليها النظام على تقديم البيانات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس تكاليف التدريب ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

- نظام التكاليف الأساسي بالجهة.
- تقارير الإدارة المالية أو الاتصالات معها.
- الإدارات ذات العلاقة.
- البيئة الخارجية.

- استخدام طرق فعالة لجمع بيانات تكاليف التدريب من مصادرها المختلفة، من أهم هذه الطرق ما يلي:

- سجلات وتقارير التدريب.
- قواعد بيانات Database التدريب.
- البحوث التدريبية.

- تطبيقات نظم إدارة المعلومات التدريبية ومؤشراتها

- التصنيف الدقيق لبيانات تكاليف التدريب.. حيث يجب التفرقة بين نوعين من تكاليف التدريب:

تكاليف الدعم العام للعملية التدريبية:

وهى تشمل التكاليف العمومية التي تخدم النشاط التدريبي بوجه عام ولا تقتصر على برامج معينة دون غيرها..

ومن أمثلة هذه التكاليف ما يلي:

- تكاليف المباني والتجهيزات التدريبية.
- تكاليف المعينات التدريبية والتي تستخدم بصفة مستمرة لتنفيذ البرامج التدريبية.
- تكاليف المواد الخاصة بالأنشطة التدريبية والتي لا يمكن تخصيصها لبرنامج معين.
- مرتبات ومصاريف فريق إدارة التدريب والذي يتواجد بصفة مستمرة لتنفيذ البرامج التدريبية.
- أجور الاستشارات التي تقدم لخدمة عمليات التدريب مثل تشخيص وحل المشكلات التدريبية.

- مكتبة المراجع وما يلحق بها من دوريات.
- البرمجيات الثقافية والمعلوماتية وشرائط الفيديو.

تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية:

وهي التكاليف التي تخدم نشاطا تدريبيا نوعيا لفترة معينة، أي أن هذه التكاليف مرتبطة ببرامج وخطة التدريب التي تنفذ في فترة زمنية معينة..

وهذه يجب أن تقسم إلى أربعة أقسام هي:

1- **تكاليف التخطيط:** وهى تتضمن التكاليف الخاصة بأداء مهام التخطيط الذي تتطلبه الأنشطة التدريبية (مثل تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية).

2- **تكاليف التصميم:** وهى تتضمن التكاليف الخاصة بإدارة مهام التصميم (مثل تصميم البرامج والمناهج التدريبية).

3- **تكاليف التنفيذ:** وهى تتضمن التكاليف الخاصة بإدارة العملية التدريبية (مثل الإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية).

4- **تكاليف المتابعة والتقييم:** وهى تتضمن التكاليف الخاصة بمتابعة وتقييم العملية التدريبية (مثل متابعة وتقييم المتدربين).

ويمكن وضع نظام فرعى لحسابات تكاليف التدريب وهذا النظام يقوم على ثلاثة أسس هي:

1- وجود قائمة يتم من خلالها حساب تكاليف التدريب بشكل محلل ومفصل .. وتتضمن هذه القائمة البنود التفصيلية لكل من التكاليف المباشرة للتدريب (تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية) والتكاليف غير المباشرة (تكاليف الدعم العام للعملية التدريبية)

2- تحديد مراكز للتكلفة التدريبية، وذلك من خلال تقسيم إدارة التدريب إلى مجموعة من الأقسام كل منها يعتبر مركز تكلفة تدريبية (مثل مركز تكلفة تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز تكلفة إدارة البرامج الداخلية..) ويجب أن يكون هناك شخص مسئول عن التكاليف التي تخص قسمة أو إدارته حتى يسهل حساب ومراقبة تكاليف التدريب.

3- تحديد وحدات التكاليف التدريبية.. أي تحديد المعيار الذي ستحمل عليه التكاليف التدريبية، فقد تكون هذه الوحدات عدد المتدربين الذين اجتازوا التدريب وبالتالي يجب حساب تكلفة التدريب التي تخص المتدرب الواحد (أي تكلفة متدرب/ برنامج أو متدرب/ يوم تدريبي في برنامج معين... إلخ)

الإرشادات الخاصة بتقدير تكاليف التدريب

1- إرشادات تقدير التكاليف الكلية للتدريب:

- عدم تقدير تكاليف التدريب الكلية استرشادا بما تقدره الجهات المشابهة لأن لكل جهة خصائص متميزة..
- ضرورة دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية بشكل دقيق لأنها الأساس الذي يبنى عليه تقدير التكاليف التدريبية.
- يجب مراجعة التكاليف الكلية للتدريب من حين لآخر.
- الاهتمام بتقدير نصيب كل وحدة تكاليف من التكاليف الكلية للتدريب لاستخدامها في التخطيط والرقابة للنشاط التدريبي.

2- إرشادات تقدير تكاليف الدعم العام:

- يجب أن تخصص نسبة من التكاليف الكلية للتدريب للإنفاق منها على الدعم العام للعملية التدريبية، وهذه النسبة يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن تغييرها وفق حاجة العملية التدريبية
- يجب أن يتضمن تقدير تكاليف الدعم العام كل النفقات التي تستلزم مرحلة البحث لأغراض التدريب (مثل دراسة فنون التدريب الحديثة واكتشاف معينات تدريبية حديثة... الخ)

- يجب أن تتضمن تكاليف الدعم العام كل الإنفاق على الأنشطة التدريبية النوعية والتي لا يمكن تخصيصها لنشاط معين
- يجب أن تتضمن تكاليف الدعم العام ميزانية فرعية لتطوير وتنمية فريق التدريب بالجهة خاصة المدربين التابعين لها
- تخصيص نسبة من ميزانية الدعم العام لنفقات الصيانة الخاصة بالمباني التدريبية والمعينات التدريبية ووسائل الانتقال من اجل تهيئة الجو الملائم للتدريب
- الاهتمام بتقدير نصيب كل وحدة تكاليف من تكاليف الدعم العام لاستخدامها في التخطيط والرقابة للنشاط التدريبي

3- إرشادات تقدير تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية:

- يجب أن تقدر تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية بشكل تفصيلي ودقيق وان يراعى في ذلك متطلبات تصميم البرامج التدريبية.
- تقسيم الميزانية الخاصة بالأنشطة التدريبية النوعية على فترات زمنية قصيرة (مثال ربع سنوية) لقياس المردود (العائد) منها.. ويفضل أن يتم هذا التقسيم وفق الدورات (الفصول) التدريبية ويصحب كل دورة تقييم للإنفاق والعائد للاستفادة من ذلك في الدورات القادمة.

- مراجعة تكاليف الأنشطة التدريبية النوعية بشكل مستمر لتعدد بنودها وتغيرها باستمرار وفق ظروف كل برنامج.
- يجب أن يتم تقدير نصيب كل وحدة تكاليف من التكاليف الخاصة بالأنشطة التدريبية النوعية لاستخدامها في التخطيط والرقابة للنشاط التدريبيز

أسس قياس العائد من التدريب:

من حيث القياس الموضوعي للعائد من التدريب فإن الأمر يستلزم توافر مطلبين أساسيين:

1- التحديد والتحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية.

2- تحديد الأهداف التي تسعى إليها العملية التدريبية

ويجب تقسيم الأهداف التي تسعى إليها العملية التدريبية إلى:

- أهداف إحداث التغيير في معارف ومهارات وسلوك واتجاهات المتدربين
- العامل مع الأعمال اليومية المعتادة للوظيفة
- حل المشكلات الخاصة في العمل
- تلبية احتياجات أساليب العمل الجديدة والمتطورة

- الأهداف الشخصية للمتدربين
- التوازن مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة والقريبة

3- اختيار منهج محدد لقياس العائد من التدريب:

حيث يتوقف استخدام منهج معين لقياس العائد من التدريب على:

- الكيفية التي تم بها تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية
- الأسلوب المستخدم في تصميم البرامج التدريبية التي تم تنفيذها
- خبرة القائمين على عملية قياس العائد من التدريب

مناهج قياس العائد من التدريب:

1- منهج الرقابة على الأداء لقياس العائد من التدريب:

لكي يمكن استخدام هذا المنهج فلابد من تحديد أسس مراقبة الأداء..

حيث أن هناك أساسين هما:

- **الأساس السلوكي..** وهو الذي يمكن من قياس تفاعل الأفراد مع العمل من خلال المراحل العملية التي يتكون منها نظام العمل او الأداء

- **الأساس الاقتصادي..** وهو الذي يشير إلى السلوك الواجب الاهتمام به ويعطى نظرة ثاقبة إلى النتائج المحتملة لمختلف مستويات الأداء

ولتطبيق هذا المنهج يتطلب الأمر التعرف على قدرات المتدرب بدقة من ناحية معلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته قبل التدريب ومقارنة هذه النواحي بشكلها بعد التدريب.

2- المنهج الوصفي لقياس العائد من التدريب:

يقسم هذا المنهج العائد من التدريب إلى قسمين: عائد معنوي، وعائد مادي.

قياس العائد المعنوي للتدريب:

يتعلق قياس العائد المعنوي للتدريب بتحسين السلوك والاتجاهات وتنمية المعارف والمهارات الخاصة بالمتدربين.

يمكن قياس العائد المعنوي بعدة أساليب منها:

- الاختبارات الشخصية.
- الاستقصاء.
- التقييم أثناء العمل (بواسطة المشرفين أو الباحثين المتخصصين الاستشاريين).

- استخدام مجموعتين (مجموعة الرقابة/ مجموعة التدريب) للتعرف على عائد التدريب.

قياس العائد المادي للتدريب:

يتم قياس العائد المادي مما حققه التدريب من تقدم في مهارات وتحسين أداء المتدربين وتقييمه ماليا. وذلك وصولا إلى ما حققه الاستثمار في التدريب من عائد وتقدير الاستمرار فيه أو وقفه.

يمكن اللجوء إلى الطرق التالية للمساعدة في قياس العائد المادي للتدريب:

- قياس الفقد المادي نتيجة نقص المعارف والمهارات والسلوك لدى المتدرب قبل التدريب مضافا إليه تكاليف التدريب.
- تحديد المقابل المادي الذي يعود على الجهة لتحسين السلوك والمعارف والمهارات بعد التدريب.
- مقارنة المقابل المادي الذي يعود على الجهة بعد التدريب بالعائد المادي قبل التدريب، وإذا كان الفارق نتيجة مباشرة لزيادة المهارات وتنمية السلوك فإنه يعد عائدا للاستثمار في التدريب.

المنهج الإحصائي لقياس العائد على التدريب:

يجب على الجهات التي ترغب في تطوير التدريب أن تلجأ إلى تطبيق المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب، حيث يتم بمقتضاه استخدام الأساليب الكمية التي تمكن من قياس نتائج التدريب ومقارنتها بتكاليفها بأسلوب منطقي.

ويتطلب المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب ما يلي:

1- إعداد نظام البرامج التدريبية التي تصلح للقياس الإحصائي للعائد من التدريب.

2- الانتباه للمشكلات المتعلقة بقياس مدى التغير في المتدربين والجهة وطرق العمل..

3- إتباع خطوات المنهج الإحصائي في قياس العائد من التدريب والتي تتلخص في:

- الأشكال التنظيمية للخطوات التجريبية
- جمع البيانات والمعلومات
- التحليل الإحصائي

ويجب أن يعهد بعمليات وتنفيذ المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب لمتخصصين في هذا المجال على أن يعاونهم المسئولون عن التدريب.

استخدام أسلوب التكلفة/ العائد لقياس العائد من التدريب:

يجب الاستفادة من المفاهيم التي يقدمها أسلوب التكلفة/ العائد فيما يتعلق بما يلي:

- تحقيق كفاءة التدريب... أي تحقيق النتائج والأهداف المقررة لبرامج التدريب بأقل قدر من التكاليف.
- تحقيق فاعلية التدريب... أي تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من برامج التدريب.
- تحقيق إنتاجية التدريب... أي تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من التدريب بأقل قدر ممكن من التكاليف.

استخدام نتائج قياس تكاليف وعائد التدريب في اتخاذ القرارات التدريبية:

1- يجب تحليل النتائج التي تم التوصل إليها عند قياس تكاليف وعائد التدريب.

2- ضرورة استخدام قياس تكاليف وعائد التدريب في اتخاذ القرارات التدريبية خاصة ما يلي:

- ترشيد تكاليف البرامج التدريبية بحيث لا يؤثر على فاعليته.
- وقف البرامج التدريبية التي أثبتت النتائج إن الجدوى منها ضعيف.
- إعادة النظر في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتحقيق أقصى عائد ممكن.
- تحقيق التوازن بين التكاليف المترتبة على التدريب والعائد المحقق منه.

وفي النهاية لا ننسى أن نعرض (استمارة تقييم نشاط تدريبي) والتي تهدف إلى قياس مدى تحقيق الهدف من التدريب وهي كما يلي:



استمارة تقييم نشاط تدريبي

اسم المشارك / المشاركة (اختياري): ....

نوع وعنوان النشاط:..

من واقع مشاركتكم في هذا النشاط التدريبي، المطلوب منكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

(أ) بيئة التدريب

الموضوع	ممتاز	جيد	وسط	دون الوسط
التجهيزات المكانية				
الجدول الزمني				
خدمات الأكل والشرب				

(ب) محتوى النشاط التدريبي

الموضوع	ممتاز	جيد	وسط	دون الوسط
محتوى النشاط وملاءمته لخبرات واحتياجات المشاركين				
الأساليب التي أتبعت في النشاط التدريبي				
مستوى المشاركة في الأنشطة والنقاش				

(ج) ما هي نقاط القوة في هذا النشاط التدريبي؟

....
....
....
....

المراجع:

بحث مأخوذ من الإنترنت تحت عنوان (مجموعة أدوات تسهيل العمل من أجل حقوق الطفل).

حمدي عبد العزيز الصباغ: برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة 1994.

دكتور عبد الفتاح دياب..مأخوذ من برنامج تدريبي بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية).

رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونية 1995.

عبد الباري درة وزهير صباغ، "إدارة القوى البشرية: منحى نظمي"، (عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، 1990).

عبد الهادي درة: التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991.

محمد حامد حسنين،" تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان،1987.

محمد حربي حسن وآخرون: المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد

الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990.

محمد عبد الفتاح ياغي: "مبادئ الإدارة العامة"، (الرياض: مطابع الفرزدق، 1990).

محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأول، (السعودية،جامعة الملك سعود،1990).

هشام طالب: دليل التدريب القيادي، ط. 2، عمان المعهد العالمي للفكر الإنساني،1995.

هيام نجيب شريدة: الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (61)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة،1994.

وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990م.

نماذج مأخوذة من الموقع التالي:

http://hrandtraining.blogspot.com/search/label